جامعة مؤتة

عمادة الدراسات العليا

# تأثير تطبيق محور القيادة في "جائزة الملك عبدا لله الثاني وأثره على أداء مؤسسة التدريب المهني

إعداد الطالب

إبراهيم أحمد سليم الطراونة

إشراف

الأستاذ الدكتور أيمن حسن المومني

*رسالة مقدمة إلى عمادة الدراسات العليا*

*استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة*

*الماجستير في الإدارة الهندسية كلية الهندسة*

**جامعة مؤتة، 2009**

بسم الله الرحمن الرحيم

MUTAH UNIVERSITY
Deanship of Graduate Studies

جامعة مؤتة
عمادة الدراسات العليا

*نموذج رقم (14)*

# قرار إجازة رسالة جامعية

تقرر إجازة الرسالة المقدمة من الطالب ابراهيم احمد الطراونة الموسومة بـــ:

## تأثير تطبيق محور القيادة في جائزة الملك عبدالله الثاني وأثره على أداء مؤسسة التدريب المهني

استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في **الإدارة الهندسية.**

**القسم: كلية الهندسة.**

| | التوقيع | التاريخ | |
|---|---|---|---|
| أ.د. أيمن حسن المومني | | 2009/05/06 | مشرفاً ورئيسا |
| أ.د. نسيم موسى سواقد | | 2009/05/06 | عضواً |
| د. حسين محمد العزب | | 2009/05/06 | عضواً |
| د. مؤيد سامح الشواقفة | | 2009/05/06 | عضواً |

عميد الدراسات العليا

أ.د. نضال صالح الحوامدة

MUTAH-KARAK-JORDAN
Postal Code: 61710
TEL :03/2372380-99
Ext. 5328-5330
FAX:03/ 2375694
e-mail: dgs@mutah.edu.jo sedgs@mutah.edu.jo
http://www.mutah.edu.jo/gradest/derasat.htm

مؤته – الكرك – الاردن
الرمز البريدي :61710
تلفون :03/2372380-99
فرعي 5328-5330
فاكس 03/2 375694
البريد الالكتروني
الصفحة الالكترونية

## الإهداء

**إلى روح والدي الطاهرة الّذي غرس في قلبي حب العلم والمعرفة**

**إلى روح والدتي الطاهرة ألّتي كانت تحلم أن ترى ابنها يحمل أعلى الشهادات**

**إلى من وقفت إلى جانبي الليالي، وكانت لي من الأوفياء**

**زوجتي**

**إلى فلذات كبدي أبنائي الأعزاء**

**إبراهيم أحمد سليم الطراونة**

## الشكر والتقدير

الحمد والشكر لله من قبل ومن بعد،،

فلا يسعني بعد إتمام هذه الرسالة إلا أن أتوجه بجزيل الشكر والعرفان إلى الأستاذ الدكتور أيمن حسن المومني، الّذي تفضّل بالإشراف على هذه الرسالة؛ لما أمّدني فيه من دعم وإرشاد وتوجيه وكان يرفدني بالعزيمة والإرادة والبقاء دوماً في المسار العلمي الصحيح لإتمام هذه الرسالة.

كما أتوجه بجزيل الشكر إلى أساتذتي أعضاء لجنة المناقشة الأستاذ الدكتور نسيم سواقد والدكتور حسين العزب والدكتور مؤيد شواقفة على تفضُّلهم وقبولهم مناقشة هذه الرسالة.

كما أتقدم بجزيل الشكر والعرفان والدعاء إلى كل من ساعدني من أساتذتي الكرام وزملائي الأفاضل، وأخص بالذِّكر العاملين في مؤسسة التدريب المهني جميعهم.

وإلى كل من أسهم في إنجاز هذا العمل المتواضع كل التقدير والاحترام

إبراهيم أحمد سليم الطراونة

## فهرس المحتويات

**المحتوى**

## قائمة الجداول

## قائمة الأشكال

## قائمة الملاحق

**الملخص**

**تأثير تطبيق محور القيادة في "جائزة الملك عبدا لله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية" وأثره على أداء مؤسسة التدريب المهني**

**إبراهيم أحمد سليم الطراونة**
**جامعة مؤتة، 2009**

هدفت هذه الدراسة إلى قياس اتجاهات العاملين نحو تطبيق أهم معايير جائزة الملك عبد الله لتميُّز الأداء الحكومي وهو محور القيادة بمعاييره الفرعية الثلاث: (التخطيط الإستراتيجي، ومعيار الثقافة الداعمة، ومعيار المراقبة والتقييم)، وأثر ذلك على مستوى الأداء في المؤسسة. ولتحقيق أهداف الدراسة تمّ تصميم استمارة بحثيّة مكوّنة من قسمين، اشتمل القسم الأول على الخصائص العامة للعاملين (النوع الاجتماعي، العمر، الخبرة في العمل، المستوى التعّليميّ، التخصص، والمستوى الإداريّ)، والقسم الثاني فقد تناول مستوى تطبيق المعايير الفرعية الثلاث، وقد تكون مجتمع الدراسة من الموظفين في الفئة العليا والوسطى في مؤسسة التدريب المهني والبالغ عددهم (350) موظفاً، وقد اعتمد الباحث برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) (12) لاختبار فرضيات الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: وجود اتجاهات إيجابية لدى الموظفين نحو تطبيق معيار القيادة في جائزة الملك عبد الله بمعاييره الفرعية الثلاث، وتأثير ذلك على مستوى أداء مؤسسة التدريب المهني. ووجود اتجاهات إيجابية لدى الموظفين نحو تطبيق معيار التخطيط الاستراتيجي وأثر ذلك على أداء مؤسسة التدريب المهني.

وكان أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة: ضرورة قيام مؤسسة التدريب المهنيّ باستمرار العمل بتطبيق معايير الجائزة كونها وسيلة تساعد على تطوير الأداء المؤسسي ورفع مستواه. إجراء دراسات دورية على مدى تأثير تطبيق معايير الجائزة على أداء مؤسسة التدريب المهنيّ، للوقوف على نقاط الضعف والخلل التي تعيق هدف المؤسسة في الفوز بمراكز متقدمة بالجائزة.

**Abstract**

**The Impact of Applying The Leadership Criterion of " The King Abdullah II Award for Excellence in Government Performance and Transparency " in Vocational Training Corporation Performance**

**Ibrahim Ahmad Saleem Al Tarawneh**

**Mu'ta University**

This study aims at measuring the directions of VTC employees toward applying the most important criterion of "The King Abdullah II Award for Excellence in Government Performance and Transparency " i.e. Leadership Criterion and its sub-criteria (Strategic Planning Framework, Supporting Culture and Monitoring and Evaluation) and its impact on the level of Vocational Training Corporation performance. In order to achieve such objective, a questionnaire was designed. The questionnaire consists of two parts: the first part probes the general features of the employees (gender, age, experience, educational level, specialization and administrative level) while the second part discuss the level of applying the three sub-criteria. The study sample consists of employees – 350- from upper and medial classes in VTC.

SPSS was chosen to examine the study hypotheses which shows the following results: the employees show positive directions toward applying Leadership Criterion and its sub-criteria of The Award and such impact on the level of Vocational Training Corporation performance. Moreover, the employees show positive directions toward applying the first sub-criterion Strategic Planning Framework and its impact on the level of Vocational Training Corporation performance.

The study shows the following recommendations: it is necessary for VTC to continue in applying The Award Criteria which helps in reinforcement of the institutional performance. The study shows it is necessary for VTC to conduct regular studies on the impact of applying The Award Criteria on VTC's performance to identify weakness points which prevent VTC from gaining high ranks in The Award.

# الفصل الأول

## خلفية الدراسة وأهميتها

### 1-1 مقدمة:

أخذ موضوع القيادة اهتمام خاص في الفكر الإداري والدراسات الإدارية لما له من تأثير على قدرة المنظمات على النجاح في العمل، من هنا فقد أظهرت العديد من التعريفات لمفهوم القيادة فالبعض ينظر إلى القيادة على أنها مجموعة صفات تتوفر في شخصية معينة قادرة على التفاعل مع طموحات المجموعة (الأفراد) لتلبية حاجاتهم وطموحاتهم الشخصية العامة. وبعضهم يعرفها على أنها العلاقة بين الأشخاص والتفاعل بينهم أو ينجم عن هذه العلاقة ظهور شخص بعينه يتحمل ولو لوقت محدد مسؤوليات توجيه معظم نشاطات الجماعة فالقيادة تظهر عندما يكون لشخص معين تأثير على شخص آخر أو على مجموعة من الأشخاص بشكل يمكنه من إصدار مؤثرات توجه سلوكهم وجهودهم، فالقيادة تعدّ روح الإدارة المعاصرة، إذ يتوجب على الإداري المعاصر إنّ يجد أفضل العاملين، ويشجعهم بالحوافز، ويمنحهم حرية إنجاز أعمالهم المنوطة بهم بأسلوبه القيادي الذي يسير عليه، يتوجب على القائد الإداري إنّ يكون لديه وضوح في الرؤية، ليتمكن من تحقيق أهداف المنظمة، وأن يعرف كيف يمكن إنّ يحقق تلك الأهداف.

برز اهتمام القيادة الهاشمية الأردنية بتطوير الأداء والتميز في مؤسسات القطاع العام من خلال إطلاق جلالته جائزة الملك عبد الله الثاني لتشجيع المؤسسات والوزارات الحكومية على مواكبة التطورات في مجال تقديم الخدمات للمواطنين بما يساعد على رفع سوية أداء هذه المؤسسات، لمواكبة التطورات في مجال الخدمة المقدمة للمواطنين.

حددت الجائزة مجموعة من المحاور للمؤسسات الوطنية التي تعمل في إطارها للوصول إلى التميز في الأداء والحصول على هذه الجائزة من خلال تطبيقها لهذه المحاور التي تستطيع من خلالها رفع مستوى أدائها ويعد محور القيادة من أهم هذه المحاور والركيزة الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسة في تطبيق المحاور الأخرى لارتباط ذلك بقناعة الإدارة العليا في هذه المنظمات وتبنيها لمحاور الجائزة،

وقد حددت الجائزة هذه المعايير بشكل مفصل ودقيق بما يساعد المؤسسات على قياس مستوى تطبيقها لكل محور من هذه المحاور، حيث يفحص هذا المعيار قدرة القيادة على توجيه المؤسسة بشكل فاعل لتحقيق الأهداف المؤسسية والمساهمة بتحقيق الأهداف الوطنية والمبادرات الملكية ذات الصلة، وتوفير الموارد اللازمة لذلك. كما يقيس إلى أي مدى ساهمت القيادة بكل من: التركيز على متلقي الخدمة، تحقيق أفضل النتائج والعمل بشفافية، ومحور الأفراد الذي يفحص جهود المؤسسة في بناء والمحافظة على بيئة عمل داعمة تشجع الأداء المتميز على المستويين الشخصي والمؤسسي، ومحور العمليات حيث يفحص هذا المعيار تصميم وتنفيذ العمليات التي تستخدمها المؤسسة لتقديم خدماتها ومحور المعرفة والذي يفحص نظم إدارة المعرفة في المؤسسة واستراتيجياتها، ومحور المالية الذي يفحص الإدارة المالية للمؤسسة وعملية إعداد الموازنة، يعد محور القيادة من محاور جائزة الملك عبد الله لتمييز الأداء الحكومي حيث أن قدرة القيادة على توظيف مواردها المادية والبشرية بالشكل الذي يساعد على رفع مستوى الأداء من خطط الالتزام من قبل الإدارة العليا من منطق – الأداء المتميز للوصول بوضع المسؤوليات الحكومية إلى درجة تؤهلها إلى تطبيق كافة مراحل الجائزة، يقسم هذا المحور إلى مجموعة من الأسس التي يقوم عليها وهي تتكامل مع بعضها، فالعمل من خلال تخطيط إستراتيجي لكافة عمليات المؤسسة لتحقيق رؤية رسالة المؤسسة ووضع إستراتيجية واضحة ومحددة المعالم والأهداف، وأن تكون كافة عمليات المؤسسة ضمن إطار سوف يؤدي إلى قيام المؤسسات الحكومية بدورها في تحقيق أهدافها الوطنية، وتطوير الأداء الحكومي وهذا لا يتم إلا من خلال تطوير الأداء الوظيفي ورفع كفاءة الأفراد العاملين في هذه المؤسسات من خلال بناء ثقافة مؤسسية داعمة مبنية على تطوير الأداء والعمل بروح الفريق الواحد لترسيخ مبدأ التعاون بين الموظفين وتوفير كافة الموارد اللازمة لتطوير إمكانية المؤسسة على تمكين الموظفين.

لتحقيق الأهداف الإستراتيجية بما تخدم الأهداف التي حددتها الأجندة الوطنية فقد قامت المؤسسة بطلب تقييم خارجي مستقل لتحقيق نقاط الضعف والقوة والفرص والتهديدات من قبل البنك الدولي لإجراءات عملية الإصلاح والتطوير في المؤسسة

بما يتواكب مع المرحلة القادمة حيث حدد قانون مجلس التشغيل والتدريب التقني واعتبار المؤسسة تعمل كمزود للتدريب، بينما باشرت المؤسسة بعملية إعادة الهيكلة في المؤسسة من خلال تعديل قانون المؤسسة وآليات العمل والتقسيم الوظيفي بما يؤدي إلى تحقيق الأهداف الوطنية.

ولتحقيق ذلك فلا بد من القيام بعمليات مراجعة وتقييم لمستوى الأداء وما تم تحقيقه عن الأهداف وأنه قد تم تحقيق الأهداف الموضوعة وإذا لم يتم ذلك فيجب تحديد نقاط الضعف والخلل لمعالجتها.

لذا فقد جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على تطبيق محور القيادة ضمن جائزة الملك عبد الله على أداء مؤسسة التدريب المهني في المستوى الفردي والجماعي، ونظراً لصعوبة قياس أداء مؤسسة التدريب المهني وقصر فترة تطبيق محور القيادة في المؤسسة فقد اتجهت الدراسة إلى قياس اتجاهات الإدارة الوسطى والعليا في المؤسسة نحو أثر تطبيق محور القيادة على الأداء من وجهة نظرهم، وجاءت الرسالة في خمسة فصول هي: حيث تم تناول في الفصل الأول مقدمة الدراسة متغيراتها وأهدافها، أما الفصل الثاني فقد تناول الإطار النظري والدراسات السابقة، حيث استعرض الجزء الأول جائزة الملك عبدالله أما الجزء الثاني فقد استعرض أهم محاور مؤسسة التدريب المهني، والجزء الثالث تناول مفهوم القيادة، والفصل الثالث تناول منهجية الدراسة ومعاملات الصدق الثبات، وعرض الباحث في الفصل الرابع لنتائج التحليل الإحصائي واختبار فرضيات الدراسة، وفي الجزء الأخير الفصل الخامس عرض الباحث أهم النتائج والتوصيات التي توصل إليها.

### 1-2 مشكلة الدراسة:

تنحصر مشكلة الدراسة في تحديد اتجاهات العاملين نحو أثر تطبيق محور القيادة في جائزة الملك عبد الله الثاني في مؤسسة التدريب المهنيى على مستوى أداء المؤسسة، وذلك من خلال الإجابة على التساؤل الرئيسي: ما هي اتجاهات العاملين نحو أثر تطبيق محور القيادة لجائزة الملك عبد الثاني على مستوى أدائها؟ ويتفرع من هذا التساؤل التساؤلات التالية:

**1. ما هي اتجاهات العاملين نحو أثر تطبيق معيار التخطـيط الإسـتراتيجي على أداء مؤسسة التدريب المهني؟ ويتفرع عنه ثلاث تساؤلات هي:**

أ- ما هي اتجاهات العاملين نحو أثر تطبيق معيار الرؤية والرسالة على أداء مؤسسة التدريب المهني؟

ب- ما هي اتجاهات العاملين نحو أثر تطبيق معيـار الإسـتراتيتجية على أداء مؤسسة التدريب المهني؟

ج- ما هي اتجاهات العاملين نحو أثر تطبيق معيار صـلة الجـائزة بالأهداف الوطنية على أداء مؤسسة التدريب المهني؟

**2. ما هي اتجاهات العاملين نحو اثـر تطبيـق معيـار الثقافـة الداعمـة (المساندة) على أداء مؤسسة التدريب المهني؟ ويتفرع عنه التـساؤلين التاليين:**

أ- ما هي اتجاهات العاملين نحو أثر تطبيق معيار القيم علـى أداء مؤسسة التدريب المهني؟

ب- ما هي اتجاهات العاملين نحو أثر تطبيق معيار تمكين الموظفين على أداء مؤسسة التدريب المهني؟

**3. ما هي اتجاهات العاملين نحو أثر تطبيق معيار المراقبة والتقيـيم علـى أداء مؤسسة التدريب المهني؟ ويتفرع عنه ثلاث تساؤلات هي:**

أ- ما هي اتجاهات العاملين نحـو أثـر تطبيـق معيـار تحقيـق المخرجات المستهدفة على أداء مؤسسة التدريب المهني؟

ب- ما هي اتجاهات العاملين نحو أثر تطبيق معيار التعـاون علـى أداء مؤسسة التدريب المهني؟

**ج-** ما هي اتجاهات العاملين نحو أثر تطبيق معيار إدارة المخـاطر على أداء مؤسسة التدريب المهني؟

**1-3 أهمية الدراسة:**

تكمن أهمية الدراسة لتناولها لأحد أهم المواضيع الإدارية والتي يــرتبط بهــا نجاح المنظمة وقدرتها على الاستمرار، وتحقيق أهدافها في نمط القيــادة المــستخدم يؤثر بشكل رئيس في قدرة الإدارة على التعامل مع الظروف المحيطة والمتغيــرات الداخلية والخارجية واستثمار الموارد المتاحة بشكل مناسب، مما يبرز تركيز جائزة الملك عبدالله لمحور القيادة كأحد أهم المعايير التي حددتها لتميز الأداء الحكــومي، ومن هنا تبرز أهمية الدراسة الحالية:

1. محاولتها تسليط الضوء على محور من محاور جائزة الملك عبد الله يعد من أكثر المحاور تأثيراً على العمليات الإدارية في المؤسسة مما ينعكس بــشكل مباشر على أدائها وتطوير عملياتها ولترتقي إلى الرؤى الملكية بتطــوير أداء مؤسسة التدريب المهني في المملكة.
2. تحليل اتجاهات العاملين نحو أثر تطبيق مؤسسة التــدريب المهنــي لمحــور القيادة على أداء المؤسسة كأحد أهم المحاور لجائزة الملك عبــد الله لتميــز الأداء الحكومي مما سوف يساعد متخذي القرار على اتخاذ القرارات التــي تناسب طبيعة ومستوى الأداء في المؤسسة.
3. إنّ تحديد تأثير تطبيق محور القيادة في الجائزة على أداء مؤســسة التــدريب المهني سوف يساعد مؤسسة التدريب المهني على اختيار نمط القيادة الأكثــر قدرة على خلق مناخ عمل مناسب يحفز الموظفين على الأداء بما يساعد على تطوير أداء المؤسسات بشكل عام.

**1-4 أهداف الدراسة:**

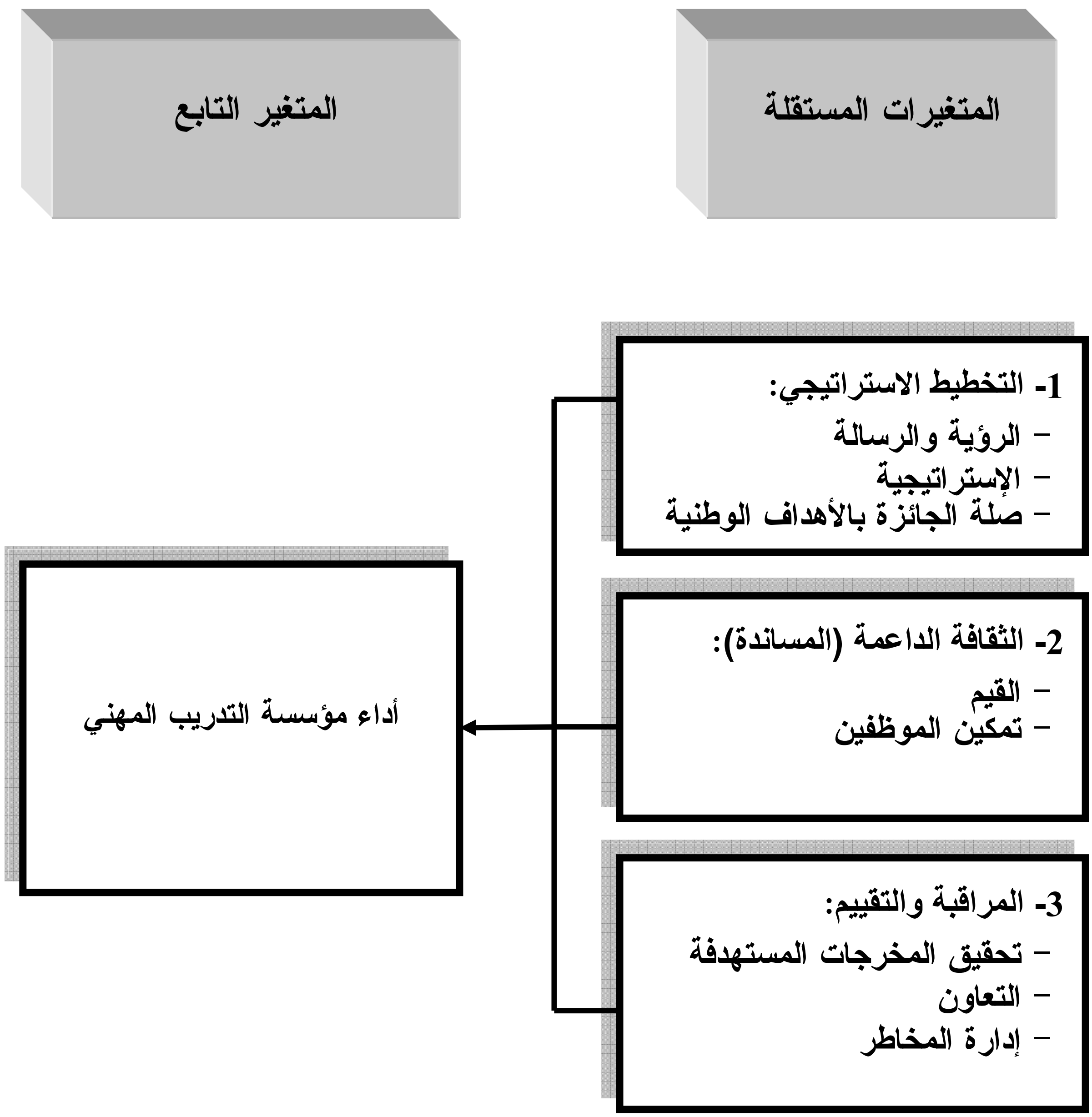
تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. تقديم تأصيل نظري عن جائزة الملك عبد الله، ومحــور القيــادة، ومؤســسة التدريب المهني.
2. معرفة اتجاهات العاملين نحو أثر تطبيق محور القيادة في جائزة الملك عبدالله الثاني على أداء مؤسسة التدريب المهني.

3. التعرف على الفروق في اتجاهات العاملين نحو تطبيق محور القيادة وأثره على أداء المؤسسة حسب المتغيرات (الجنس، العمر، الخبرة في العمل، المستوى التعليمي، التخصص، المستوى الإداري).
4. محاولة تقديم بعض الاقتراحات والتوصيات التي تساعد على زيادة الاستفادة من محور القيادة في تطوير أداء مؤسسة التدريب المهني.

**1-5 نموذج الدراسة:**

**شكل رقم (1)**



**6-1 متغيرات الدراسة ومقاييسها:**

**جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية:** أنشئت الجائزة بموجب إرادة ملكية سامية في 2002/9/4 بهدف تعزيز دور القطاع العام في خدمة المجتمع الأردني بقطاعاته جميعها ومجتمع الاستثمار عن طريق نشر الوعي بمفاهيم إدارة القيادة والأداء المتميز، وإبراز الجهود المتميزة لمؤسسات القطاع العام، وعرض إنجازاتها في تطوير أنظمتها، بحيث تكون أرفع جائزة في القطاع العام على المستوى الوطني.

**الإدارة:** وتقاس من خلال استخدام الأوصاف الوظيفية، وجداول التصنيف ومدى ملائمة سياسات التوظيف وقدرتها على توفير العدد المناسب من الموظفين في الوقت المناسب وكيفية تقييم أداء الموظفين، ومدى قدرة استخدام نتائج التقييم في مساعدة الموظفين على تحسين أدائهم، ومدى قدرة أنظمة المكافآت والحوافز على تحفيز الموظفين في السعي نحو التميز، وضمانات تطبيق برامج المكافآت والحوافز بطريقة موضوعية وعادلة.

**القيادة:** هنالك العديد من أدبيات الإدارة التي تناولت موضوع القيادة بجوانبها المختلفة، والتي سنتطرق إليها على التوالي وهذا ترتب عليه العديد من التعريفات للقيادة، فقد عرفها ( Robbins and Judge, 2007) القيادة هي القدرة على التأثير في المجموعة لتحقيق الأهداف والرؤية، ويقول (عساف، 1993) النشاط الذي يمارسه شخص ما للتأثير في الناس، وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف ما، ويرى (ماهر، 2004)، أنها قدرة التأثير في الآخرين سواء كان هؤلاء مرؤوسون في العمل أم زملاء أم أعضاء في جماعة أم تنظيم غير رسمي، ويعرف محور القيادة ضمن جائزة الملك عبد الله الثاني على أنه: قدرة القيادة على توجيه المؤسسة بشكل فاعل لتحقيق الأهداف المؤسسية والمساهمة بتحقيق الأهداف الوطنية والمبادرات الملكية ذات الصلة، وتوفير الموارد اللازمة للحصول على الجائزة". (جائزة الملك عبد الله، 2005)

**مؤسسة التدريب المهني إحدى المؤسسات الوطنية:** هي مؤسسة وطنية مستقلة مالياً وإدارياً، تقدم خدمات التدريب للموطنين في المجالات الصناعية والتجارية والخدمية.

**الإستراتيجية:** تمثل الأهداف، والأغراض والغايات والسياسات الرئيسة، والخطط الموضوعة لتحقيق هذه الغايات مصاغة بطريقة تحدد نشاط الأعمال في المرحلة الحالية أو المستقبلية، ولتحديد مستوى الأداء الحالي، أو ما ستكون عليه في المستقبل، وهي عبارة عن الخطط المتطلعة للمستقبل التي تتوقع التغيير وتنشئ التصرف اللازم لانتهاز الفرص المتضمنة في مهمة المنظمة. معيار التخطيطي الإستراتيجي: يفحص هذا المعيار الفرعي الإطار العام لعملية التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة، بما في ذلك رؤيتها ورسالتها وخطتها الإستراتيجية، كما ويقيّم إلى أي مدى تعمل رؤية المؤسسة ورسالتها كموجهات فاعلة لسياسات المؤسسة، وإجراءاتها وأعمالها، ويقيس أيضاً فاعلية عمليات التقييم والمراجعة والتطبيق والاستفادة من الخطة الإستراتيجية.

**الرؤية:** إنها إدراك لنوع البيئة التي تطمح الإدارة، أو منظمة الأعمال إلى تكوينها ضمن سقف زمني واسع لغرض تفعيل هذا الإدراك، وكذلك يمكن إنّ تمثل الرؤية حالة تنبؤ لتشكل صورة معيّنة عن الظروف، أو الأحداث المستقبلية ذات العلاقة بإطار أو سياق معين

**الرسالة:** تدريب وتأهيل القوى العاملة وجعلها مؤهلة للمنافسة بناء على احتياجات سوق العمل وتأهيل مدربين ومشرفين، لتحقيق أعلى المعايير المهنية، وتوجيه الإرشادات للمشاريع الصغيرة والمتوسطة (مؤسسة التدريب المهني، 2008).

**صلة الجائزة بالأهداف الوطنية:** يقصد به مدى قدرة مؤسسة التدريب المهني على جعل أهدفها تتوافق مع الأهداف الوطنية للجائزة فإنه إذا ما أرادت المؤسسة تحقيق الغاية من وجودها، فإنّ عليها إنّ تفهم الأهداف الوطنية، وتحدد من بينها الأهداف التي تدعمها والأولوية النسبية لكل هدف من هذه الأهداف بالنسبة للمؤسسة، كما يجب على المؤسسة إنّ تدرك تماماً كيف تسهم مخرجاتها في تحقيق هذه الأهداف، أو التأثير الإيجابي فيها.

**القيم:** يعرف (Ouchi, 1981) القيم الشخصية بأنها "مفهوم المرء عن المرغـــوب". وتحدد قيم الأشخاص بخبرتهم، وتعليمهم، وخلفياتهم العائلية، ويمكن إنّ ينظر إليهـــا على أنها نظام "إرشادي أو توجيهي يستخدمه المدير عندما يواجه قراراً ما"، وحتـــى الخمسينيّات، كان هناك شعور بأن السلوك الاستراتيجي ذو قيمة مطلقة، ومع ذلـــك تظهر الملاحظة العامة والبحث السوسيولوجي (الخاص بعلم الاجتماع) بأن الـــسلوك ليس ذا قيمة مطلقة، بل إنّ كلاًّ من الأفراد والمنظمات يظهرون أولويـــات لأنـــواع معيّنة من السلوك الاستراتيجي. إنهم يعبّرون عن مثل هذه الأولويات عـــن طريـــق الاستمرار في سلوك معين، حتى وإن كان يعني التضحية بالنتائج، وبالتـــالي يكـــون من الصعب تكوين تعميمات عن أي كون من الاستراتيجيات "صحيحة" دون دراســـة التوجهات القيمية للمديرين. هذه القيم تعزز قدرة المؤسسة علـــى تحقيـــق رؤيتهـــا، ورسالتها خلال تجذير ثقافة التميّز بين موظفيها.

**تمكين الموظفين:** تستطيع المؤسسة تمكين موظفيها، لكي يسهموا بفاعلية في تحقيق أهداف المؤسسة وتحقيق أفضل النتائج من خلال حفزهم على العمل الدؤوب وتوفير الفرص والموارد اللازمة لتحقيق ذلك. ويكون ذلك من خلال الدورات التدريبية التي يتم عقدها للموظفين والعمل بنظام فرق العمل في إطار مؤسسي يساعد على تحقيـــق الأهداف الموضوعة.

**ثقافة المنظمة:** تنطوي التعبئة الإستراتيجية على أرض الواقع التحرك النشط لإيجاد ثقافة تنظيمية داعمة للإستراتيجية. فالإستراتيجية ستُحبط إذا كانت المواقف والعادات المتأصلة في المديرين والعاملين متقاطعة، وإذا كانت طرائقهم التقليدية فـــي عمـــل الأشياء تعرقل تنفيذها بدلا من تسهيلها.

ويمكن تحديد مفهوم الثقافة بأنها "المعتقدات والقيم والمعـــايير، والأعـــراف، والأنماط السلوكية لمجموعة من الناس، والثقافة يتم تعلمها، واقتـــسامها مـــن قبـــل أعضاء المجتمع، ويكون لها تأثير اضطراري في سلوكياتهم. ولهـــذا فـــإنّ الثقافـــة تعطي حلولاً للمشكلات التي ينبغي على المجتمعات جميعها حلهـــا إذا كانـــت تلـــك المجتمعات تريد البقاء حيوية، ويشير هذا المفهوم إلى إنّ الثقافة: يمكن تعلمها، ويتم

اقتسامها بين جماعة، وتؤثر الثقافة في السلوك، وتتضمن معاني مترابطة، وتدمج عناصر تعبيرية، ومعايير مع البعض الآخر"(الركابي، 2004).

**التقييم:** يحدد (joiner, 2007) ست خطوات لتقييم الإستراتيجية هي: مراجعة سبب اختبار الإستراتيجية الحالية، وتحديد العوامل الخارجية والداخلية التي قد تدعو إلى تغيير الإستراتيجية، وإعادة النظر بالفرص والتهديدات الخارجية، إعادة تقييم نقاط القوة والضعف الداخلية، والأخذ بعين الاعتبار جوانب المخاطرة/ العائد وصعوبات الحصول على الموارد، وتقدير كيفية تنفيذ الإستراتيجية في الظروف الحالية والمتوقعة مستقبلا.

**تحقيق المخرجات المستهدفة:** إنّ المؤسسة بحاجة إلى معرفة المدى الذي وصلت إليه في تحقيق المخرجات المستهدفة في إطار عمل التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة (من حيث النوعية الكمية) لكي تتمكن من كيفية تحسين أدائها.

**التعاون:** إن التعاون الفعّال مع الجهات المعنية الرئيسة ضروري جداً لتحقيق الأهداف الوطنية. حيث تعمل المؤسسات الحكومية مع مؤسسات حكومية أخرى لتحقيق الأهداف الوطنية المرجوة، كما تتعاون مع القطاع الخاص لدعم عملية النمو الاقتصادي ومع المجتمع المدني لضمان تحقيق نتائج تركز على المواطن ولتشجيع هذا التعاون على كافة المستويات داخل المؤسسة بما يساعد على تعظيم مساهمات المؤسسة في تحقيق الأهداف الوطنية من خلال توحيد وتضافر جهودها، وانسجامها مع جهود شركائها الآخرين.

**إدارة المخاطر:** تساعد إدارة المخاطر المؤسسة على تحديد أولويات التهديدات الرئيسة وفهمها وترتيبها التي تحد من قدرتها على تحقيق النتائج والمساهمة بشكل فاعل في تحقيق الأهداف الوطنية.

**الأداء:** يعرف الأداء لغايات هذه الدراسة بأنه مستوى أداء مؤسسة التدريب المهني والتي تسعى إلى زيادة دافعية العاملين، وتحسين اتجاهاتهم نحو العمل، مما ينعكس إيجاباً على العمليات الداخلية للمنظمة، ورضا زبائنها ومتلقي خدماتها.

## الفصل الثاني

## الإطار النظري والدراسات السابقة

يتضمن الإطار النظري للدراسة ثلاثة أجزاء، الجزء الأول يتعلق بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز، والثاني يتعلق بمؤسسة التدريب المهني، أما الجزء الثالث فيتناول موضوع القيادة الإدارية، وسوف يتم تناول كل جزء على النحو الآتي:

### 2-1 جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية

تعد جائزة الملك عبد الله لتميز الأداء الحكومي والشفافية، أرفع جائزة للتميز في القطاع العام على المستوى الوطني، حيث تهدف إلى تحسين الأداء الحكومي من خلال التنافس. وصدرت الإرادة الملكية السامية بإنشاء جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية في 2002/9/4، بهدف تعزيز دور القطاع العام في خدمة المجتمع الأردني بكافة قطاعاته، ومجتمع الاستثمار عن طريق نشر الوعي بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، وإبراز الجهود المتميزة لمؤسسات القطاع العام، وعرض إنجازاتها في تطوير أنظمتها وخدماتها بحيث تكون أرفع جائزة للتميز في القطاع العام على المستوى الوطني. (وثائق جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية، 2005)، وجاءت الجائزة بمعايير حديثة وجديدة لقياس التميُّز الحكومي، واستندت إلى خمسة معايير تنعكس في الأسس الثلاثة للجائزة لتحقيق التميُّز في النهاية. وتجذير الثقافة لدى المؤسسات الحكومية في الأردن بحيث تعمل المؤسسات والأفراد على التميُّز في أدائهم للوصول إلى الممارسات الدولية المثلى أو التفوق عليها. (http://www.kaapsps.jo)

**أهداف الجائزة:**

**تهدف جائزة الملك عبد الله إلى:**

1. إحداث نقلة نوعية وتطوير أداء الدوائر والمؤسسات الحكومية في خدمة المواطنين الأردنيين والمستثمرين.

2. تعزيز التنافسية الإيجابية بين المؤسسات والدوائر الحكومية عن طريق نشر الوعي بمفاهيم الأداء المتميز والإبداع وخلق ثقافة التميز.
3. تبادل الخبرات المتميزة بين المؤسسات الأردنية، ومشاركتها بعضها البعض قصص النجاح والممارسات الإدارية الناجحة.
4. إيجاد مرجعية إرشادية وأسس معيارية لقياس مدى التقدم والتطور في أداء الدوائر الحكومية.
5. دعم برامج التنمية والتخطيط الاستراتيجي في الدوائر الحكومية.
6. تعزيز الجوانب الإيجابية ومعالجة نقاط الضعف والثغرات في أداء الدوائر الحكومية. (http://www.kaapsps.jo)

**فئات الجائزة:**

تمنح الجائزة مرة كل عام لفائز واحد في كل من الفئات الآتية: أفضل وزارة – أفضل مؤسسة عامة / دائرة – فئة أفضل إنجاز – فئات الموظف الحكومي المتميز.

الفئة الأولى: جائزة الموظف القيادي، أو الإشرافي المتميز.

الفئة الثانية: جائزة الموظف الإداري، أو الفني المتميز.

الفئة الثالثة: جائزة الموظف المساند المتميز.

**أسس الجائزة:**

تقوم الجائزة على مجموعة من الأسس هي:

**1. التركيز على متلقي الخدمة من خلال** (http://www.kaapsps.jo):

أ- توفير معلومات أكثر حول متلقي الخدمة، وحاجاتهم ورغباتهم.

ب- تشجيع متلقي الخدمة، لإبداء رأيه حول الخدمات المقدمة.

ج- التركيز على موظفي الخط الأول الذين يتعاملون مع الجمهور، وجودة تدريبهم.

د- تفويض الصلاحيات وتحديد المسؤوليات.

ه- زيادة الاعتماد على الحكومة الالكترونية، وعرض الخدمات بطريقة شفافة على شبكة الإنترنت.

و- استشارة متلقي الخدمة باستمرار ومعرفة الخدمة عليها.

**2. التركيز على النتائج من خلال:**

أ- وضع أهداف أو نتائج كبيرة يحرص متلقي الخدمة عليها.

ب- وضع مقاييس للأداء لتحقيق تلك الأهداف الكبيرة.

ج- رفع تقارير الأداء والنتائج.

د- التقييم المستمر.

ه- وضع موازنة تستند إلى النتائج.

**معايير الجائزة:**

وأهم هذه المعايير:

**محور القيادة في جائزة الملك عبد الله**

تعد القيادة المتميزة مهمة بالنسبة للمؤسسة لكي تشارك بنجاح في تحقيق الأهداف الوطنية التي تركز على المواطن والنتائج، كما تعد حجر الأساس في تحقيق التميُّز في المعايير الأربعة الأخرى.

ويقيس هذا المعيار قدرة القيادة على توفير الموارد والمساهمة بشكل فاعل في تحقيق الأهداف الوطنية التي تركز على المواطن، ويقيم الدرجة التي وصلت إليها المؤسسة في تحقيق: (http://www.kaaps.jo )

أ- تطوير إستراتيجية منطقية وواقعية توجه الأعمال والنشاطات والإجراءات وتعظم المساهمة في تحقيق الأهداف الوطنية.

ب- خلق ثقافة مؤسسية والمحافظة عليها لتدعيم الحاكمية الجيدة والاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة.

ج- تطوير نظام لمراقبة وتطبيقها وتقييم الأداء المؤسسي والتعاون مع المؤسسات الأخرى وإدارة المخاطر.

**ويقسم هذا المعيار إلى المعايير الفرعية التالية:**

**معيار التخطيط الاستراتيجي**

يقيس هذا المعيار الإطار العام لعملية التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة، بما في ذلك رؤيتها ورسالتها وخطتها الإستراتيجية، كما ويقيّم إلى أي مدى تعمل رؤية المؤسسة ورسالتها كموجهات فاعلة لسياسات المؤسسة، وإجراءاتها وأعمالها،

ويقيس أيضاً فاعلية عمليات التقييم والمراجعة والتطبيق والاستفادة من الخطة الإستراتيجية. كما يفحص فيما إذا كانت القيادة قادرة على التحديد السليم للأهداف الوطنية التي تسهم في تحقيقها، إلى أي مدى يوجد انسجام وتوافق بين الرؤية، والرسالة، والخطة الإستراتيجية من جهة، وبين الأهداف الوطنية.

**الرؤية المستقبلية**

إن تحديد الهدف من وجود المؤسسة يساعد الموظفين على فهم كيفية المساهمة على شكل أفراد وفرق عمل في تحقيق المستهدف من المخرجات والأهداف الوطنية المرجوة، والتي تركز على خدمة متلقي الخدمة وصولاً إلى تحقيق النتائج، وتعد الرؤية بوصلة لتوجيه المؤسسة لتقديم صورة واضحة وتعبير موجز لتطلعات المؤسسة المستقبلية ومبادئها الأساسية، ويحدد نص الرسالة الهدف الأساسي من وجود المؤسسة (الأدوار الرئيسة، المسؤوليات، والأهداف)، كما يحدد كيفية قيام المؤسسة بتحقيق هذا الهدف. (منشورات مؤسسة التدريب المهني ، 2007)

**الخطة الإستراتيجية**

الخطة الإستراتيجية المعدة بشكل جيد تساعد المؤسسة على تحقيق الغايات، من خلال ترجمتها إلى أهداف محددة، وقابلة للقياس، وتحديد البرامج والنشاطات والإجراءات، والإطار الزمني لإنجازها.

**صلة المؤسسة بالأهداف الوطنية**

إذا ما أرادت المؤسسة تحقيق الغاية من وجودها، فإنّ عليها إنّ تفهم الأهداف الوطنية، وتحدد من بينها الأهداف التي تدعمها والأولوية النسبية لكل هدف من هذه الأهداف بالنسبة للمؤسسة، كما يجب على المؤسسة إنّ تدرك تماماً كيف تسهم مخرجاتها في تحقيق هذه الأهداف، أو التأثير الإيجابي فيها.

**معيار الثقافة الداعمة (المساندة)**

يفحص هذا المعيار الفرعي الثقافة المؤسسية، ويقيّم فاعلية القيادة في وضع وتعزيز قيم أساسية ملائمة للمؤسسة، وتمكين موظفيها لتحقيق توقعاتهم وتطلعاتهم من أجل تعزيز قدرة المؤسسة على تحقيق رسالتها، وأهدافها الإستراتيجية.

**العامل الأول: القيم**

قيم المؤسسة هي تلك المعايير الأخلاقية، والقيم الشخصية والاتجاهات نحـو العمل. هذه القيم تعزز قدرة المؤسسة على تحقيق رؤيتها، ورسالتها من خلال تجذير ثقافة التميُّز بين موظفيها.

**العامل الثاني: تمكين الموظفين**

تستطيع المؤسسة تمكين موظفيها، لكي يسهموا بفاعلية في تحقيق الأهـداف الوطنية وتحقيق أفضل النتائج من خلال حفزهم علـى العمـل الـدؤوب، وتـوفير الفرص، والموارد اللازمة لتحقيق ذلك. ويكون ذلك من خلال الـدورات التدريبيـة التي يتم عقدها للموظفين والعمل بنظام فرق العمل في إطار مؤسسي ممـا يـساعد على تحقيق الأهداف الموضوعة.

**معيار المراقبة والتقييم**

يفحص هذا المعيار الفرعي النظام المطبق فـي المؤسـسة لمراقبـة الأداء وتقييمه ومستوى تحقيق الأهداف الوطنية، كما يقيّم قدرة المؤسـسة علـى إجـراء مراجعة، وتقييم فاعل لفرص ومجالات التحسين وصنع القرارات متابعـة وتنفيـذها لتعزيز قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف الوطنية، كما يقـيّم مـدى الدقـة فـي المؤسسة لتحديد الأهداف الوطنية في المؤسسة، والمخرجات بهـدف تحقيـق تلـك الأهداف الوطنية.

**تحقيق المخرجات المستهدفة**

إنّ المؤسسة بحاجة إلى معرفة المدى الذي وصلت إليه في تحقيق المخرجات المستهدفة في إطار عمل التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة (النوعية والكميـة) لكـي تتمكن من العمل على تحسين أدائها.

**التعاون**

إن التعاون الفعّال مع الجهات المعنية الرئيسة ضروري جداً لتحقيق الأهداف الوطنية. حيث تتعاون المؤسسة مع المؤسسات الحكومية الأخرى لتحقيق الأهـداف الوطنية المرجوة، كما تتعاون مع القطاع الخاص لدعم عملية النمو الاقتصادي ومع المجتمع المدني لضمان تحقيق نتائج تركز على المواطن، وتشجيع التعاون مع كافـة

المستويات داخل المؤسسة بما يساعد على تعظيم مساهمات المؤسسة في تحقيق الأهداف الوطنية من خلال توحيد وتضافر جهودها، وانسجامها مع جهود شركائها الآخرين.

**إدارة المخاطر**

تساعد إدارة المخاطر المؤسسة على تحديد أولويات التهديدات الرئيسة وفهمها وترتيبها لكي لا تحد من قدرتها على تحقيق النتائج والمساهمة بشكل فاعل في تحقيق الأهداف الوطنية.

**الأداء المؤسسي**

تعمل مؤسسات الجهاز الحكومي في الأردن لتحقيق العديد من الأهداف العامة، ويعتمد تحقيق هذه الأهداف على كفاءة هذه المنظمات وحسن أدائها لمهامها. وكون مجالات عمل هذه المنظمات يركز على تقديم الخدمات، وكون هذه الخدمات لا تهدف لتحقيق الربح، فإنّ الأداء يتعرض فيها إلى صعوبات رغم الأهمية الكبرى للأداء المؤسسي كمدخل للتطوير والتنمية الإدارية.

ويقوم المعيار بفحص جهود المؤسسة للبناء والمحافظة على بيئة عمل وأجواء مساندة للموظفين، وتؤدي إلى تميز في الأداء عن طريق تبني سياسات توظيف تتميز بالعدالة والشفافية، وكذلك برامج مكافآت. (وثائق جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية، 2005)

**1. مفهوم الأداء في الأجهزة الحكومية:** يعد مفهوم الأداء المؤسسي من الأمور التي يكتنفها بعض الغموض، وكون الكتابات التي تعرضت له قليلة، فإنّ هناك اختلافات في فهمه وتحليل أبعاده، والأداء المؤسسي هو المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية. لذلك فإنّ الأداء المؤسسي بهذا المفهوم يتضمن ثلاثة أبعاد هي:

1. أداء الأفراد في وحداتهم التنظيمية المتخصصة.
2. أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمؤسسة.
3. أداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية.

ورغم أنه يتضمن هذه الأبعاد، إلا أنه يختلف عنها لو أخذت بشكل منفــرد، وكون الفلسفة الرئيسة التي يقوم عليها قياس الأداء المؤسسي تستهدف قياس الإنتاج، ومقارنتها بالأهداف المخطط لها فإنه يسعى للوصول إلى:

1. رفع مستوى الخدمات الحكومية، وتقديمها بأقل تكاليف، وأعلى كفاية ممكنة.
2. تحديد المشكلات الإدارية التي تواجه قطاع الخدمات، وتؤدي إلى انخفاض أدائه، ووضع مقترحات لرفع هذا الأداء.
3. تحديد مجموعة من المؤشرات والمعايير يمكن الحكم بها في أداء أجهزة الخدمــة الحكومية، والعمل على تحديد أسباب تدني الأداء والعمل على إزالتها.

وتواجه عملية قياس الأداء المؤسسي في المؤسسات الحكومية العديــد مــن المشاكل والصعوبات التي تعود في جوهرها إلى طبيعة الخدمات الحكومية، وتعــدد الأهداف والأولويات في هذه المؤسسات، وغياب التحديد الدقيق لمهام الكثيــر مــن الأجهزة الحكومية، وغياب المعيار الكمي للمخرجات والتداخل في تقــديم الخدمــة نفسها بين القطاعين: الحكومي والخاص، والضغوط السياسية وغيرها، إلا أنه وعلى رغم من هذه الصعوبات فإنّ هناك مقاييس لفاعلية المنظمــة وقيــاس الأداء فيهــا، ولمعرفة مدى قرب المنظمة، أو ابتعادها عن درجة الفعالية وفيمــا يلــي توضــيح لتحديد مستوى الفعالية التنظيمية.

**تحديد الفعالية التنظيمية: إنّ** فهم إستراتيجية المنظمة وأهدافها هو الخطوة الأولــى نحو فهم الفعالية التنظيمية، فالأهداف التنظيمية تمثل السبب فــي وجــود المنظمــة والنتائج التي تسعى إلى تحقيقها، والفعالية التنظيمية تعني درجــة تحقيــق المنظمــة لأهدافها، وهو مفهوم واسع يأخذ بالاعتبار مجموعــة متغيــرات علــى المــستوى التنظيمي الكلي وعلى مستوى الوحدات الإدارية، والفعالية تقيّم مدى تحقيق الأهداف التشغيلية أو الوظيفية.

أما الكفاءة فهي مفهوم أكثر تحديداً، ويتعلق بالعمل الداخلي للمنظمة، فالكفاءة التنظيمية هي حجم المصادر المستخدمة في إنتاج كل وحدة إنتاجيــة، وتقــاس مــن خلال نسبة المدخلات على المخرجات، فالمنظمة التي تنتج كمية إنتاج باستخدام أقل المدخلات الإنتاجية تسمى منظمة كفؤة، وأحياناً تقود الكفاءة إلــى الفعاليــة، وفــي

مؤسسات قد لا تتحقق الكفاءة والفعالة، وقد تكون بعض المنظمات ذات كفاءة عالية، ولكن تفشل في تحقيق أهدافها، لأنها قد تنتج ولكن لا طلب على منتجاتها، وقد تحقق المنظمة أهدافها الربحية ولكن بغير كفاءة.

**المناهج الموقفية للفعالية:** تركز هذه المناهج على أجزاء مختلفة من المنظمة، منها: (وثائق جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية، 2005)

**أ- منهج الهدف:** إنّ منهج الهدف للفعالية يتضمن تحديد أهداف المنظمة، وتحديد كيف ستتحقق المنظمة من هذه الأهداف، وهذا المنهج منطقي، لأن المنظمة تحاول تحقيق مستويات أكيدة من المخرجات، أو الأرباح وإرضاء الزبائن والعملاء، ومنهج الهدف يقيس، ويتابع الوصول إلى هذه الأهداف.

**المؤشرات:** يأخذ هذا المنهج بالاعتبار الأهداف التشغيلية أكثر من الأهداف الوظيفية، حيث إنها أي الوظيفة تعد صعبة في القياس، أما التشغيلية فتعكس نشاطات المؤسسة الفعلية ويمكن قياسها.

**الفوائد:** يستخدم في منظمات الأعمال حيث يسهل قياس مخرجاتها، وحيث يتم تقييم أداءها بناءً على الربحية، والعائد على الاستثمار والحصة السوقية، فقد يكون للمنظمة أهداف متضاربة مع بعضها، وتحقيق هدف قد يعني إنّ هدفاً آخر لا يتحقق، فالفعالة تأخذ بالاعتبار عدة أهداف في آن واحد، وبعض المنظمات تستخدم منهج التوازن لقياس الأهداف.

والموضوع الآخر في منهج الهدف هو كيفية تحديد الأهداف التشغيلية، وكيفية قياس تحققها، فبالنسبة لمنظمات الأعمال، هناك مؤشرات موضوعية للأهداف، مثل النمو، والربحية. ولكن بعض المؤشرات غير الموضوعية، مثل: رفاه العاملين، أو المسؤولية الاجتماعية يصعب تحديدها. (منشورات مؤسسة التدريب المهني، جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية. 2007.)

**ب- منهج الموارد:** يعتمد هذا المنهج على جانب المدخلات، حيث يرى أنه لتكون المنظمة ناجحة، فإنّ ذلك يعتمد على حصولها على الموارد وإدارتها لتلك الموارد.

**المؤشرات:** إنّ فعالية المنظمة في ظل هذا المنهج تأخذ في الاعتبار الأبعاد الآتية:

أ- عقد الصفقات: هي قدرة المنظمة في الحصول على الموارد من بيئتها متضمنة الموارد المالية، والمواد الخام، والموارد البشرية، والمعرفة، والتكنولوجيا.

ب- قدرة متخذي القرارات في المنظمة على تفسير الأمور في البيئة الخارجية.

ج- قدرة المديرين على استخدام الموارد الملموسة، وغير الملموسة في نشاطات المنظمة لتحقيق أقصى أداء.

د- قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيير في البيئة.

**الفوائد:** هذا المنهج يكون مناسباً في حالة غياب مؤشرات الأداء الأخرى أو صعوبتها، ففي المنظمات غير الربحية أو منظمات الرفاه الاجتماعي يصعب قياس المخرجات، أو الفعالية الداخلية.

**ج- منهج العمليات:** في ظل هذا المنهج تقاس فعالية المنظمة من خلال الكفاءة والصحة التنظيمية الداخلية، ومن خلال سعادة العاملين ورضاهم، والتنسيق بين الوحدات والإنتاجية الفعالية. ولا يأخذ هذا المنهج بالاعتبار البيئة الخارجية.

**المؤشرات:** أحد مؤشرات الفعالية التنظيمية هو الكفاية الاقتصادية للمنظمة، وهناك سبعة مؤشرات لفعالية المنظمة هي:

أ- ثقافة تنظيمية مشتركة قوية، ومناخ تنظيمي إيجابي.

ب- روح الفريق، الولاء الجماعي وفرق العمل.

ج- الثقة، والاتصال بين العاملين والإدارة.

د- اتخاذ القرارات بناءً على مصادر المعلومات أينما كان موقعها التنظيمي،

ه- اتصال أفقي وعامودي، والمشاركة في الحقائق والمشاعر.

و- مكافأة المديرين على الأداء والنمو، وتطوير المرؤوسين، وخلق مجموعات عمل فعالة.

ز- التفاعل بين المنظمة وأجزائها، وحل الصراعات لصالح الاهتمامات المؤسسية.

**د- النموذج المتكامل للفعالية:**

**المؤشرات:**

**البعد الأول:** التركيز داخلي أو خارجي، التركيز الداخلي يتعلق بالبيئة الداخلية وكفاءة العاملين، التركيز الخارجي يهتم بصحة المنظمة نفسها، وعلاقاتها مع البيئة الخارجية.

**البعد الثاني:** الهيكل هو ثابت مقابل المرونة، فالثبات يعكس قيم الإدارة للكفاءة والرقابة من الأعلى للأسفل، أما المرونة فتمثل قيم التعلم والتغيير، والدمج بين هذين البعدين، ويوضح الشكل رقم (2) أبعاد النموذج المتكامل للفعالية الداخلية والخارجية.

**شكل رقم (2)**

**النموذج المتكامل للفعالية هيكل المرونة**

| | |
|---|---|
| تأكيد النظام المفتوح<br>الهدف الأساسي: النمو والحصول على الموارد.<br>الهدف الفرعي: المرونة، والجاهزية، والتقييم الخارجي.<br>**خارجي** | تأكيد العلاقات الإنسانية<br>الهدف الأساسي: تطوير الموارد البشرية.<br>الهدف الفرعي: التماسك، والمعنوية، والتدريب<br>**داخلي** |
| التأكيد العقلاني على الهدف<br>الهدف الأساسي: الإنتاجية، والكفاءة، والربحية.<br>الهدف الفرعي: التخطيط، وضع الأهداف | تأكيد العمليات الداخلية<br>الهدف الأساسي: الثبات والتوازن.<br>الهدف الفرعي: إدارة المعلومات، الاتصال. |

**الفوائد:**

ويسهم هذا النموذج في الجمع بين الأوجه المختلفة للفعالية، ويوصي بمعايير الفعالية حسب القيم الإدارية الموجودة.

**2. الاتجاهات المعاصرة لتحسين الأداء المؤسسي:** لقد شهد العالم تحولات أساسية في إطار المفاهيم الخاصة بإدارة القطاع الحكومي، فقد تحول الحديث من الإدارة إلى الريادة، ومن السيطرة المهنية والإدارية إلى سيادة العميل، ومن ضبط أو مراقبة التكاليف إلى إدارة الأداء، ومن زيادة كمية المخرجات إلى تحسين جودة الخدمات، ومن تقييم مدى سلامة الإجراءات إلى المساءلة عن النتائج ومستويات الأداء، وفي سبيل تحقيق ذلك فقد ظهرت العديد من الاتجاهات والمفاهيم كمدخل لتحسين وتطوير الأداء المؤسسي منها: جوائز الأداء الحكومي، وإدارة الجودة الشاملة، وسلسلة مواصفات ISO 9000.

**بطاقة الأداء المتوازن:** قديماً كانت معظم المنظمات تعتمد بشكل كبير على القياسات المالية كأساس رئيس في قياس أدائها، ولكن في الوقت الحاضر ظهرت بطاقة الأداء المتوازن، وهي أداة تساعد المنظمات على إدارة أدائها بفعالة أكبر كذلك تساعد في تحقيق أهدافها الرئيسة، حيث قام بتطوير هذه الأداة كل من ديفيد نورثون وروبت كابلن، ونشرت لأول مرة في مجلة هارفارد عام 1992، وأصبحت العديد من منظمات القطاعين: العام والخاص تعتمد هذه الأداة للمساعدة في إدارة ومراقبة أداها حيث تبرز فوائد استخدامها بما يلي:

أ- توفير تقرير شامل وموحد، يجمع بين كافة أبعاد الأداء في المنظمة.

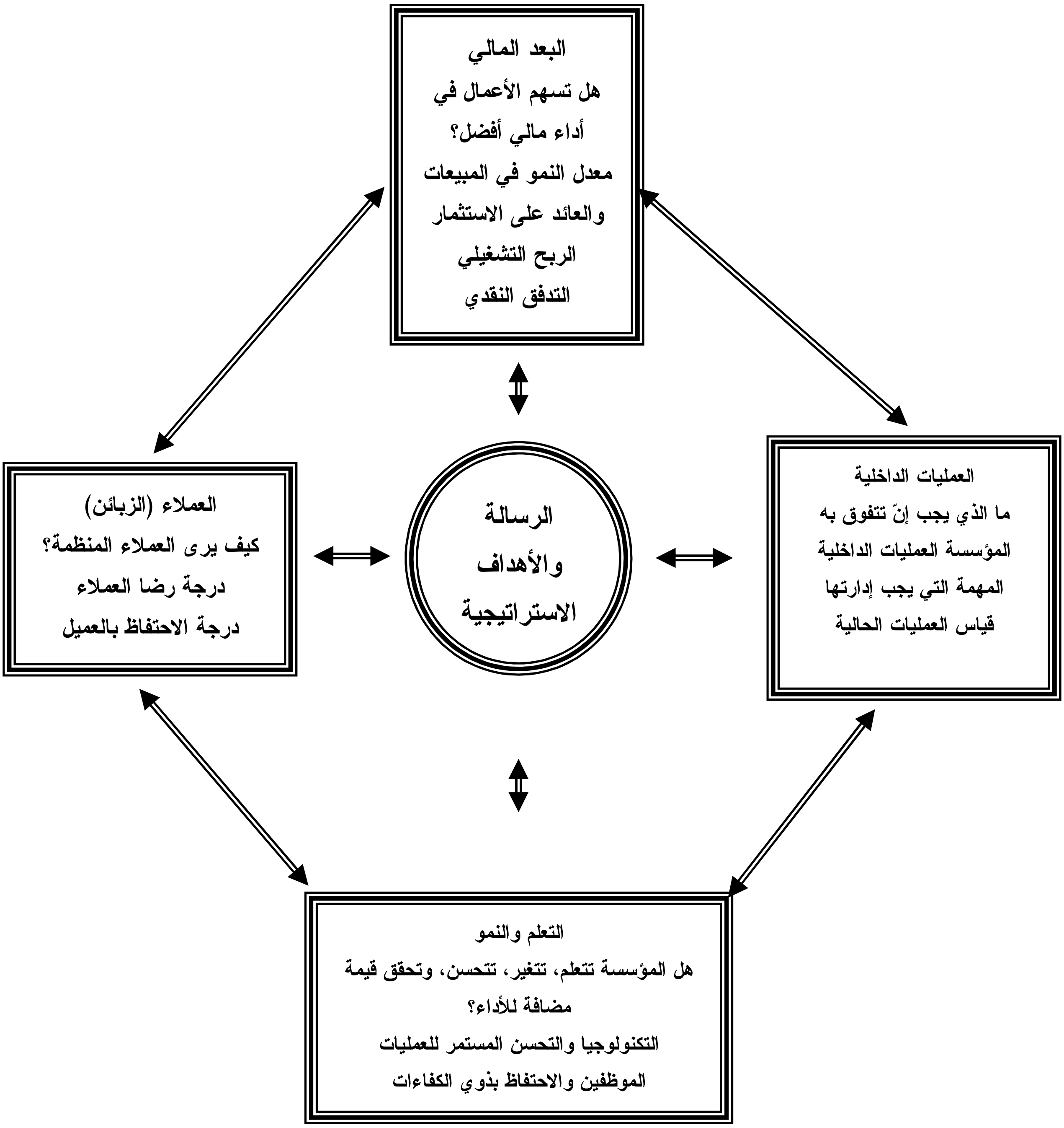
ب- مساعدة المنظمة في التركيز على الأمور المهمة في أدائها.

ج- الحد من تدفق المعلومات غير الضرورية عن الأداء.

د- مساعدة المنظمات في تحويل رؤية المنظمة إلى خطط عملية قابلة للتنفيذ وأدوات لقياس الأداء.

ويتكون نموذج بطاقة الأداء المتوازن من أربعة أبعاد يوضحها الشكل رقم (3):

## شكل رقم (3)
## بطاقة الأداء المتوازن



فيما يلي توضيح لهذه الأبعاد كما في الشكل رقم (3):

**أولاً: البعد المالي:** يأخذ هذا البعد بعين الاعتبار كلفة تقديم الخدمة والاستثمار في المجالات التي تتعلق بتقديم الخدمة، وكونه لا يمكن اعتبار الربحية مؤشراً مالياً لأداء وزارة، أو منظمة حكومية فإنّ هناك العديد من المؤشرات تتعلق بالأداء المالي لها مثل:

أ- إجمالي المبالغ التي تمّ إنفاقها لتقديم خدمة معيّنة.

ب- تكلفة الوحدة الواحدة من المخرجات، أو تكلفة الخدمة لكل فرد من متلقي الخدمات.

ج- مقدار الدخل الخارجي المتأتي للمنظمة من خلال الرسوم المتحصلة مقابل تقديم الخدمات أو من خلال المنح الخارجية.

د- نسبة الضرائب على الدخل المتحصل.

ه- مقدار الإنفاق الزائد أو الدين.

**ثانياً: بعد العمليات:** يتعلق هذا البعد بالعمليات التي تستخدم لتقديم الخدمات للعملاء (متلقي الخدمات) وما مدى كفاءة هذه العمليات؟ ويأخذ هذا البعد بعين الاعتبار أيضاً العمليات الحرجة التي تظهر أثناء تقديم الخدمة، وكيف يمكن إجراء التحسينات عليها؟ ويشتمل البعد على الأمور الآتية:

أ- هل نستطيع تأدية العمل بسرعة أكبر؟

ب- هل نستطيع المحافظة على مستوى أداء تقديم الخدمة، وبتكلفة أقل؟

ج- هل نستطيع تقديم خدمة ذات جودة أعلى، بالتكلفة نفسها؟

**ثالثاً: بعد العميل (الزبون):** يتعلق هذا البعد بالمسائل المرتبطة بانطباع متلقي الخدمات (المواطنين) عن الخدمات المقدمة من قبل المنظمات الحكومية سواء كانت خدمات مباشرة أم غير مباشرة، ويشتمل هذا البعد على العوامل الآتية:

أ- درجة الرضا عن الخدمات المقدمة.

ب- تقارير المتسوق الخفي.

ج- قدرة متلقي الخدمة في الحصول على الخدمة (من خلال الحضور لمكان تقديم الخدمة أو من خلال الطرق الإلكترونية).

**رابعاً: بعد التعلم والنمو:** يركز هذا البعد على الجهة التي تقوم بتقديم الخدمة، وكيف يتم تقديم هذه الخدمة؟ ولا يمكن تقديم خدمات فعالية وعمليات ذات جودة، إذا لم تقم المنظمات بتوظيف أشخاص محفزين ولديهم المهارات المطلوبة لتقديم الخدمة أو إذا لم يتوفر لدى المنظمات الأدوات والمعدات المطلوبة لتقديم الخدمات. ويتناول هـذا البعد العوامل الآتية:

أ- قدرة الكادر الوظيفي ومهاراته.

ب- معنويات الموظفين.

ج- ضعف الكادر الوظيفي.

د- احتياجات الموظفين من التدريب والتطوير.

ه- تكنولوجيا المعلومات، وإدارة المعرفة.

ويلاحظ مما تقدم إنّ محتويات بطاقة الأداء المتوازن صممت بطريقة متكاملة بحيث يرتبط كل جزء بالآخر، وترتبط الأعمـال قـصيرة المـدى مـع الأهـداف الإستراتيجية طويلة المدى، لذلك أصبحت هذه الأداة نظاماً إدارياً جوهرياً للعديد من المنظمات اليوم، حيث يستطيع المديرون استخدامه في وضع الأهداف وتخـصيص المصادر وفي إعداد خطط الموازنات، وتحديد الحوافز، حتى تسهل عملية اسـتخدام هذه الأداة من خلال أنظمة معلومات تزود الإدارات العليا بكافة البيانـات لتحليلهـا بسرعة واتخاذ القرار بشأنها.

ليتم تطوير بطاقة الأداء المتوازن فإنها تمر بمجموعة خطوات هي:

**الخطوة الأولى:** تحديد الأهداف الإستراتيجية الرئيـسة للمؤسـسة يجـب إنّ تقـوم المنظمة بتحديد الأهداف الرئيسة التي ترغب في تحقيقها من خلال تقديم الخـدمات، قبل تحديد مؤشرات الأداء الرئيسة المنوي تحقيقها وهناك العديد من العوامل التـي يجب أخذها بعين الاعتبار عند اتخاذ هذا القرار، مثل: احتياجات ورغبـات متلقـي الخدمة، وما هي السياسات الحكومية التي تنوي المنظمة إيصالها من خـلال تقـديم خدماتها، ولا ينبغي إنّ يكون لدى المؤسسة أكثر من (15-20) هدف رئيس ويجب إنّ تصف هذه الأهداف النتائج الرئيسة التي ترغب في تحقيقها مـن خـلال تقـديم

الخدمات كما يجب إنّ تغطي الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن لذلك يجب التفكير بالأمور الآتية:

أ- ما هي النتائج التي ترغب المؤسسة في تقديمها لمتلقي الخدمات (العملاء)؟

ب- ما هي النتائج المالية التي ترغب المؤسسة في تحقيقها، مثل: تخفيض التكاليف؟

ج- ما هي النتائج التي تأمل المؤسسة بتحقيقها من خلال تحسين العمليات الداخلية، مثل: سرعة تقديم الخدمة؟

د- ما هي نتائج التعلم والنمو المراد تحقيقها، مثل: زيادة تدريب العاملين؟

**الخطوة الثانية:** تحديد وسائل تحقيق الأهداف الإستراتيجية، بعد إنّ تقوم المنظمة بتحديد أهدافها الرئيسة يجب إنّ تحدد الوسائل التي سيتم اتباعها لتحقيق هذه الأهداف. لذلك يجب إنّ تكون على دراية تامة حول ما سيتم عمله في هذه المرحلة، إذ تعدّ هذه المرحلة مهمة أثناء القيام بإعداد بطاقة الأداء المتوازن، لأن عدم قدرة المنظمة على تحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين بشكل دقيق سوف يؤدي إلى عدم القدرة على تحديد مؤشرات الأداء اللازمة لقياس الأداء المؤسسي.

**الخطوة الثالثة:** تحديد مؤشرات الأداء المناسبة، والمستويات المستهدفة اللازمة. ويتم في هذه المرحلة تحديد مؤشرات الأداء اللازمة لقياس الأداء اعتماداً على الأبعاد الأربعة الواردة في بطاقة الأداء المتوازن، ويجب إنّ تعكس المؤشرات قدرة المنظمة على إدارة أمورها بنجاح وتحقيق أهدافها، كما أنه يفضل إنّ لا يزيد عدد المؤشرات عن اثنين لكل هدف، ويجب تحديد مستوى مستهدف لكل مؤشر.

وعلى المعنيين في المنظمة إصدار نشرات حول مدى الإنجازات في بطاقة الأداء المتوازن في فترات منتظمة وتزويدها للأفراد في الوظائف الإشرافية بحيث يتمكنوا من معرفة مدى التقدم في الأداء لدى المؤسسة والقيام بالإجراءات الضرورية المطلوبة لتحسين الأداء.

تتمركز جائزة الملك عبد الله الثاني للتميُز على خمسة محاور رئيسية ومن أهمها محور القيادة التي تقوم عليه الدراسة أما المحاور الأربعة الأخرى هي:

**محور الأفراد:**

يفحص هذا المعيار جهود المؤسسة في بناء والمحافظة على بيئة عمل داعمة تشجع الأداء المتميز على المستويين الشخصي والمؤسسي. كما يُقيِّم مدى فاعلية المؤسسة في المجالات التالية:

أ- تطبيق سياسات توظيف عادلة وشفافة ونظام مكافآت لتحفيز الموظفين.

ب- وضع خطط لتوفير الكوادر الضرورية لمواجهة الطلب الحالي والمتوقع.

ج- تنفيذ برامج تدريب وتطوير الموظفين بشكل يلبي الاحتياجات المؤسسية.

د- تصميم وتنفيذ برامج تعزز رضا الموظفين وتشجعهم على البقاء في المؤسسة.

**محور العمليات:**

يركز هذا المعيار على كيفية إدارة المؤسسة لعمليات تصميم وتقديم الخدمات، والعمليات المساندة لها، مثل: إدارة العمل، ومعايير الأداء، وتخطيط وتصميم مرافق أو تسهيلات جديدة، وبرامج الموارد البشرية واحتياجات متلقي الخدمة ورضاهم، وإزالة الإجراءات البيروقراطية التي تؤثر في المهام والوظائف التنظيمية.

**محور المعرفة:**

يعمل هذا المعيار على فحص فعالية المؤسسة في استخدام مصادر المعرفة القيمة المتاحة لها من أجل تحقيق أهدافها، وكذلك المساهمة في الأهداف الوطنية التي تركز على متلقي الخدمة.

**المالية:**

يركز هذا المعيار على كيفية إدارة المنظمة لمواردها المالية، وربط عملية إعداد الموازنة بالخطة الإستراتيجية وتقييم الكفاءة والفعالية.

**2-2 مؤسسة التدريب المهني.**

أنشئت مؤسسة التدريب المهني بموجب القانون المؤقت رقم (35) لعام (1976) كأحد المشاريع التنموية في الخطة الخمسية (1976-1980) بهدف التوسع في إعداد القوى العاملة المدربة، وتنظيم العمل المهني. وباشرت المؤسسة أعمالها في عام 1977 ضمن خطة عمل محلية أقرها مجلس الإدارة على الفترة (1977-1978).( مؤسسة التدريب المهني، التقرير السنوي، 2007).

تعمل المؤسسة حالياً بموجب القانون رقم (50) لسنة 1985 وتعديلاته وقانون تنظيم العمل المهني رقم (27) لسنة 1999. وتوسعت المؤسسة بالسنوات الأخيرة في كافة محافظات المملكة لخدمة التجمعات السكنية والتجمعات الصناعية ومؤسسات المجتمع المدني، حيث بلغ عدد معاهدها ومراكزها (46) معهداً ومركزاً، كما وتقوم المؤسسة بالتدريب ضمن مستويات العمل الأساسية (محدد المهارات/ الماهر/ المهني) وتعمل حالياً بالتعاون مع جامعة البلقاء التطبيقية على تنفيذ (9) برامج تدريبية للمستوى الثالث (مستوى الدبلوم) وللمستويين الأول والثاني، بالإضافة إلى العديد من البرامج التدريبية المتخصصة بحسب احتياجات سوق العمل. وقد بلغ عدد المتدربين الذين تم تدريبهم منذ إنشاء المؤسسة وحتى عام (2007) ما يقارب الـ (262) الف متدرباً.

استطاعت المؤسسة عام 2007 تدريب (11528) متدربا ومتدربة في مختلف التخصصات والمستويات المهنية، إضافة إلى تصنيف (1102) محلاً مهنياً و(9101) وعاملاً من خلال إصدار شهادات تصنيف المحلات وإجازات مزاولة المهن لتمكين العمال المهنيين من مزاولة أعمالهم بكل احتراف واقتدار (مؤسسة التدريب المهني، التقرير السنوي، 2007).

بلغ عدد المتدربين الملتحقين خلال العام 2007 في برامج التدريب المهني المختلفة ما مجموعه (18983) متدرباً ومتدربة منهم (11528) متدرب جديداً بما فيهم أعداد المتدربين الملتحقين في مشاريع التدريب المختلفة وبذلك يصبح عدد المتدربين الملتحقين في مختلف برامج المؤسسة منذ إنشائها وحتى نهاية عام 2007 ما مجموعة (262020) متدرباً، وهذا يشير إلى مدى قدرة المؤسسة

على زيادة أعداد المتدربين في مختلف مراكزها وقدرتها على اجتذاب أعداد تتزايد بشكل مستمر سنوياً لتحقيق الأهداف الوطنية التي أنشئت من أجلها المؤسسة، وذلك بهدف تأهيل وتدريب العمالة الوطنية لتحل محل العمالة الوافدة.

وفيما يلي تفصيلاً لأعداد الملتحقين والخريجين حسب البرنامج والمعهد/ المركز: (مشروع إصلاح وتطوير مؤسسة التدريب المهني، آب 2007)

1- بلغ عدد الملتحقين الجدد في مستويات العمل الأساسية (مهني، ماهر، محدد مهارات، مستوى أول) والبرامج التدريبية بدون مستوى وبرامج التدريب المستمر وخدمة المجتمع (11528) متدرباً ومتدربة.
2- بلغ عدد الملتحقين في عام 2006 من المتدربين الذين مازالوا على رأس التدريب في مستويات العمل الأساسية (مهني، ماهر، محدد مهارات) والبرامج التدريبية بدون مستوى وبرامج التدريب المستمر وخدمة المجتمع (7455) متدرباً ومتدربة. (مشروع إصلاح وتطوير مؤسسة التدريب المهني، آب 2007)
3- بلغ عدد الخريجين خلال العام 2007 في مستويات العمل الأساسية (مهني، ماهر، محدد مهارات) والبرامج التدريبية بدون مستوى وبرامج التدريب المستمر وخدمة المجتمع (8182) متدرباً ومتدربة.

لقد جاء قانون تنظيم العمل المهني رقم 27 لسنة 1999 تلبية لرغبة الجهات الرسمية والشعبية وذلك للحد من الممارسات الخاطئة في عمليات الإنتاج والخدمات التي تصدر عن أصحاب المهن وتقديم خدمات متدنية نتيجة ضعف في المستويات الفنية مما يحمل المواطن تكاليف باهظة بالأموال والأرواح ويؤثر سلباً على الاقتصاد الوطني حيث قامت المؤسسة ومنذ صدور قانون تنظيم العمل المهني بإعداد البرامج اللازمة لرفع كفاءة الممارسين من العمال الراغبين في تسوية أوضاعهم ووضع المعايير والمواصفات اللازمة لمحلات المهن، حيث تم إصدار ثلاثة أنظمة لها وهي:-(مؤسسة التدريب المهني، التقرير السنوي، 2007)

أ- نظام رقم 83 لسنة 2001 (نظام قواعد تصنيف العاملين المهنيين)
ب- نظام رقم 84 لسنة 2001 (نظام رسوم وبدل أجور الاختبارات)

ج- نظام رقم 76 لسنة 2004 نظام التفتيش المهني.

وقد باشرت المؤسسة ومنذ منتصف عام 2001 بتطبيق أحكام القانون بدءاً بتصنيف العاملين المهنيين الى مستويات مهنية في المهني/الماهر/محدد المهارات بموجب اختبارات عملية ونظرية تجرى لهم من خلال مراكزها معاهدها المنتشرة في كافة أنحاء المملكة ومن خلال الاستعانة بتسهيلات القطاع الخاص في هذا المجال وتقوم المؤسسة بتصنيف محلات المهن إلى فئات(أ، ب، ج، د) بموجب معايير مهنية وشروط واردة صراحة في القانون حيث تم إعدادها من قبل لجان فنية متخصصة واعتمادها من قبل مجلس ادارة المؤسسة وتم نشرها بالجريدة الرسمية.

**رؤية المؤسسة:**

الريادة والتميز في تقديم خدمات التدريب المهني، وتصنيف العاملين والمحلات المهنية، ودعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفقاً لاحتياجات المجتمع وسوق العمل. (مؤسسة التدريب المهني، الخطة الإستراتيجية والبرنامج التنفيذي، 2006-2009)

**رسالة المؤسسة:**

تدريب وإعداد قوى عاملة مؤهلة ومنافسة في التخصصات المهنية المختلفة ورفع كفاءتها بناء على احتياجات سوق العمل من خلال تصميم وتنفيذ وتقييم برامج التدريب وفقاً لأعلى معايير الجودة بالمشاركة مع أصحاب العمل ومؤسسات المجتمع المدني.

1. التدريب في مجال تدريب المدربين والمشرفين والسلامة والصحة المهنية.
2. تصنيف العاملين المهنيين ومحلات ممارسة المهن وفقاً لمعايير مهنية وطنية معتمدة.
3. تقديم خدمات لإنشاء وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والحرفية.

**قيم ومبادئ المؤسسة:**

1- الانتماء للمؤسسة والولاء.

2- العمل بروح الفريق.

3- الشفافية.

4- تميز الأداء وإتقان العمل.

5- التدريب للجميع.

6- التدريب المستمر.

7- الموضوعية بالتدريب.

8- الإدارة بالأهداف.

9- المرونة والاستجابة للتغيرات.

**أهم استراتيجيات مؤسسة التدريب المهني:**

1- تطوير وبناء القدرة المؤسسية لمؤسسة التدريب المهني.

2- بناء القدرات التدريبية لقطاع التدريب المهني.

3- تحسين وزيادة كفاءة وفعالية أداء مراكز ومعاهد المؤسسة.

4- تطوير وتفعيل الأداء المؤسسي في الرقابة والتقييم وضبط الجودة.

5- تفعيل مشاركة القطاعين العام والخاص ومؤسسات المجتمع المدني، كما يشير الجدول رقم (1).

**التنظيم الإداري:-**

يتولى شؤون المؤسسة وإدارة أعمالها مجلس إدارة برئاسة معالي وزير العمل ومدير عام وجهاز تنفيذي وفيما يلي عرض لهيكلية إدارة المؤسسة:

**مجلس الإدارة:**

يرأس مجلس الإدارة وزير العمل ويضم المجلس مدير عام المؤسسة وأعضاء ممثلين عن وزارات (العمل، التربية والتعليم، الأشغال العامة والإسكان، التخطيط)، نقابة المهندسين الأردنيين، غرفة صناعة الأردن، والاتحاد العام لنقابات العمال وممثلين اثنين عن القطاع الخاص.

أ- المدير العام/نائب رئيس مجلس الإدارة.

ب- الجهاز التنفيذي.

## جدول رقم (1)

## إستراتيجيات مؤسسة التدريب المهني للأعوام 2006-2009م

| الإستراتيجية | السياسات |
|---|---|
| أولاً: تطوير وبناء القدرة المؤسسية لمؤسسة التدريب المهني | - تطوير التشريعات والأنظمة الحاكمة للمؤسسة (الإدارية، المالية واللوازم).<br>- بناء القدرة المؤسسية لمؤسسة التدريب المهني.<br>- إعداد استراتجيات و خطط تنفيذية لبناء الموارد البشرية.<br>- تعزيز ورفع كفاءة العمليات في المؤسسة.<br>- اعتماد مؤشرات أداء لتعزيز كفاءة عمل المؤسسة |
| ثانياً: بناء القدرات التدريبية لقطاع التدريب المهني | استحداث وحدات لإدارة و تطوير التدريب في القطاعات المهنية. |
| ثالثاً: تحسين وزيادة كفاءة وفعالية أداء مراكز ومعاهد مؤسسة التدريب المهني. | - بناء القدرات المؤسسية للمراكز والمعاهد (تفعيل اللامركزية).<br>- تفعيل ومأسسة نشاطات المعاهد والمراكز مع المجتمع المحلي والقطاعين العام والخاص.<br>- الارتقاء بمستوى القدرات التدريبية لتأهيل المراكز للحصول على تراخيص دولية معتمدة. |
| رابعاً: تطوير وتفعيل الأداء المؤسسي في الرقابة والتقييم وضبط الجودة. | - استحداث وحدة لضبط الجودة.<br>- وضع معايير ومقاييس للجودة لتقييم خدمات المراكز والمعاهد.<br>- إعداد تعليمات لاعتماد مبدأ التفتيش و التقييم السنوي للمراكز والمعاهد.<br>- إعداد استراتيجيات وخطط تنفيذية لتحسين وتفعيل أداء مديرية المتابعة التقييم ومديرية الرقابة. |
| خامساً: تفعيل مشاركة القطاعين العام والخاص ومؤسسات المجتمع المدني. | - تعزيز دور القطاعين العام والخاص ومؤسسات المجتمع المدني بالمشاركة في إدارة ودعم المراكز والمعاهد ماليا وفنيا. (تابع)<br>- تفعيل دور القطاعين العام و الخاص في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية و برامج التدريب المناسبة لسوق العمل.<br>- تحسين مستوى التدريب العملي لدى القطاع الخاص.<br>- استحداث لجان توجيهية (بمشاركة القطاعين العام والخاص للقطاعات المهنية) وتحديد أهدافها ومهامها. |

ونتيجة لقيام المؤسسة بتطبيق وتطوير استراتيجياتها ضمن محاور جائزة الملك عبد الله الثاني فقد تم وبالتعاون مع البنك الدولي إجراء تقييم شامل لكافة

نشاطات المؤسسة، حيث بادرت المؤسسة إلى البدء بعمليات إصلاح شاملة لكافة عملياتها ونشاطاتها وذلك للأسباب التالية:

1- عدم قدرة القوانين والأنظمة لتقديم خدمات التدريب المهني المناسبة.
2- عدم وجود مشاركة فعلية للقطاع الخاص.
3- عدم قدرة المؤسسة على توفير القيمة الإضافية للتدريب بسبب غياب رؤية واضحة للتدريب.
4- نظرة المجتمع الدونية لمخرجات التدريب المهني لعدم وجود نظام شهادات وتقييم معترف ومعتمد محلياً ودولياً.

**المبادئ التي قام عليها مشروع إصلاح المؤسسة هي:**

1- الاستقلال المالي والإداري لإدارة المؤسسة.
2- اعتماد مبدأ اللامركزية في إدارة المراكز /المعاهد مالياً وإدارياً وتدريبياً.
3- مشاركة القطاع الخاص في الحاكمية (3/2) أعضاء مجلس الإدارة.
4- اعتماد مبدأ التدريب حسب احتياجات سوق العمل (Demand Oriented).
5- أن يوفر التدريب فرصة للتقدم المهني والوظيفي (Life-long learning).
6- اعتماد وحدة تكاليف المتدرب لقياس الأداء.

**وأهم محاور إصلاح وتطوير المؤسسة للسنوات القادمة هي:**

1 – التشريعات: القوانين والأنظمة المالية والإدارية واللوازم

2 – التنظيم: الهيكل التنظيمي للإدارة والمراكز / المعاهد والتعليمات الإدارية والمالية واللوازم والتدريب. (مشروع إصلاح وتطوير مؤسسة التدريب المهني، آب 2007)

3 – الموارد البشرية: التقييم ورفع القدرات الإدارية والفنية والقيادية.

4 – التدريب: التقييم ورفع القدرات التدريبية.

5 – مراكز التميز: الأسس والتعليمات لاعتماد مبادئ مراكز التميز.

**مؤسسة التدريب المهني في الأجندة الوطنية:**

تعاملت وثيقة "الأجندة الوطنية" مع مشاكل البطالة الحالية والمتوقعة في المستقبل القريب ومع موضوع تدني معدل دخل العامل الأردني وتدني إنتاجيته على ثلاث مراحل، تتلخص فيما يلي:

**المرحلة الأولى (2007- 2012):** التخلص من البطالة الحالية (ما يقارب 60% منها توجيهي فما دون) من خلال تنمية الصناعات كثيفة العمالة والتصديرية.

**المرحلة الثانية (2013- 2017):** رفع معدل دخل المواطن الأردني من خلال برامج تعزيز الإنتاجية وتوجيه العمالة نحو مهن ترتفع قيمتها المضافة باستمرار.

**المرحلة الثالثة (2018 – فما بعد):** تحويل القطاعات الاقتصادية نحو اقتصاد المعرفة. (مؤسسة التدريب المهني، التقرير السنوي، 2007)

بناء عليه ركز قطاع التشغيل والتدريب والتعليم المهني والتقني بشكل رئيس على تحقيق الهدف الوطني المتمثل في "تمكين الاقتصاد الوطني من استيعاب التدفق السنوي المتنامي للأيدي العاملة الأردنية" كمرحلة أولى. وتتلخص هذه المرحلة في جذب الاستثمارات ذات العمالة الكثيفة الهادفة إلى توظيف ما يقارب 60% من العاطلين عن العمل والمتمثلين في العمالة غير الماهرة (توجيهي فما دون).

من هنا، يكون الهدف العام للقطاع هو "ضمان إيجاد أيدي عاملة ماهرة تتوافق مع متطلبات سوق العمل"، وذلك من خلال إتباع السياسات التالية:

1- رفع مستوى مهارات المتعطلين عن العمل من خلال التدريب الموجهة لمتطلبات سوق العمل.

2- إحلال العمالة الوافدة بعمالة محلية مؤهلة.

3- إشراك القطاع الخاص في مجال إدارة التدريب المهني وفي عملية تقديم البرامج التدريبية وتمويلها.

4- إعادة هيكلة قطاع التشغيل والتدريب والتعليم المهني والتقني.

وقد جاءت توصيات "الأجندة الوطنية" بإعادة النظر في مهام المؤسسات العاملة فيه، وذلك لتحديد أدوارها ومسؤولياتها بما يتوافق مع توصيات "الأجندة

الوطنية" بهدف رفع كفاءة وفاعلية القطاع بشكل عام. وبهذا تتلخص مهام المؤسسات التابعة للقطاع بما يلي:

**أولاً: المجلس الأعلى لتنمية الموارد البشرية:** أوصت "الأجنـدة الوطنيـة" بإنشاء مجلس أعلى لتنمية الموارد البشرية، ليتولى مهام الإشراف والتنسيق بين القطاعات المختلفة فيما يتعلق بالسياسات العامة والاستراتيجيات المعنية بتنمية الموارد البشرية.(مؤسسة التدريب المهني، التقرير السنوي، 2007)

**ثانياً: مجلس التعليم العـالي:** وتتلخص مهامه في وضع السياسات العامة لقطاع التعليم العالي، والترخيص للجامعات الجديدة، وتقييم نوعية التعليم، وتحديد متطلبات القبول الرئيسية

**ثالثاً: مجلس التربية والتعليم:** ويختص في وضع السياسات العامة المتعلقة في مناهج المراحل التعليمية، وفي إبداء الرأي في السياسة التربوية في المملكة.

**رابعاً: مجلس التشغيل والتعليم والتدريب المهني والتقني:** وتتلخص مهامه في في وضع السياسات والاستراتيجيات العامة التي تخص مجالات التشغيل والتدريب والتعليم المهني والتقني.

**خامساً: وزارة العمل:** بهذا تتلخص مهام وزارة العمل في تحقيق الأهداف العامة لشؤون العمل والعمال في المملكة، حيث تمثل حلقة الوصل بين أرباب العمل والعمال بالإضافة إلى ضبط العمالة الوافدة ورعاية العمال الأردنيين في الخارج وتسجيل نقابات العمال وأصحاب العمل والإشراف عليها بما يكفل رفع مستوى كفاءة العامل، وذلك من خلال:

1- الإشراف على شؤون العمل والعمال.
2- تنظيم سوق العمل الأردني.
3- رعاية ودعم العمل النقابي للعمال وأصحاب العمل.
4- تنظيم الشؤون المتعلقة بالعمالة الوافدة.

**سادساً: مؤسسة التدريب المهني:** ويتركز عملها في إعداد القوى العاملة المهنية وفقاً لمتطلبات سوق العمل.

### 3-2 القيادة الإدارية

تعد عملية القيادة من أكثر العمليات تأثيراً في سلوك الأفراد، فهي تؤثر في دافعية الأفراد للأداء واتجاهاتهم النفسية ورضاهم عن العمل، وتعد القيادة محوراً رئيساً للعلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، وهي أيضاً من أوجه التأثير المتبادل بين الفرد والجماعة، فالقائد يمد أفراد الجماعة بالوسائل التي تساعدهم على إشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم، كما يقدم المرؤوسون بدورهم للقائد الولاء، والطاعة والتقدير، ومن خلال عطاء المرؤوسين هذا يكتسب القائد شرعيته وسلطته كقائد.

ويعكس الاهتمام بدراسة القيادة إدراكاً لأهمية العنصر البشري كمحرك للعمل التنظيمي في أي منظمة، فالسلوك القيادي، يؤثر بدرجة كبيرة في الكفاءة التنظيمية للمنظمات ككل، من خلال تأثيره في رضا الأفراد، واتجاهاتهم النفسية تجاه العمل، وكذلك من خلال تأثيره في أدائهم كماً ونوعاً، فأسلوب القيادة والسلوك الذي يمارسه القائد في إشرافه على مرؤوسيه يؤثر بدرجة كبيرة في درجة قبولهم له كقائد، ودرجة قبولهم وإذعانهم لتوجيهاته الخاصة بالعمل، ومن هنا فنجاح أي منظمة يتوقف على نوعية القيادات التي تمارس إدارة هذه المنظمات.

ولقد تشعبت وتعددت الدراسات والبحوث في مجال القيادة، وتفاوتت من حيث نوعية المتغيرات التي افترض تأثيرها في فعالة السلوك القيادي، فإلى جانب الدراسات التي ركزت على السّمات الشخصية التي تميز القائد، قامت دراسات تفرض إنّ فعالية القائد تتحدد بمتغيرات تتعلق بسلوكه، كما ركزت العديد من الدراسات على متغيرات الموقف. فتناول بعضها دراسة خصائص المرؤوسين والجماعة، وتناول البعض الآخر خصائص العمل وبيئته، في حين اهتمت مجموعة أخرى من الدراسات، بتفاعل خصائص القائد مع خصائص الموقف المختلفة ومن ثم، تمّ تقسيم الدراسات والبحوث التي أجريت في مجال القيادة إلى أربعة مجموعات، فتتمثل المجموعة الأولى الدراسات التقليدية التي تناولت متغيرات سمات القائد وأنماط سلوكه، وتتمثل المجموعة الثانية الموقفية التي تناولت الموقف (خصائص المرؤوسين، خصائص وهيكل الجماعة... إلخ) كمتغيرات مستقلة تؤثر في فعالية السلوك القيادي. أما المجموعة الثالثة فتحتوي على مجموعة الدراسات التي

افترضت تفاعل متغيرات المواقف المختلفة مع خصائص القائد وسلوكه. وتمثل المجموعة الرابعة الدراسات التي تعبّر عن الاتجاه التدعيمي.

**القيادة – (Leadership):**

هنالك العديد من أدبيات الإدارة التي تناولت موضوع القيادة بجوانبها المختلفة، فقد عرفها (Robbins and Judge, 2007) القيادة هي " القدرة على التأثير في المجموعة لتحقيق الأهداف والرؤية"، ويرى (ماهر، 2004) إنها " قدرة التأثير في الآخرين سواء كان هؤلاء مرؤوسين في العمل أم زملاء أم أعضاء في جماعة أم تنظيم غير رسمي".

تشير القيادة الاستراتيجية إلى طرح نموذج جديد لعمل الإدارة العليا في المنظمة مقابل القيادة التقليدية التي كانت مطبقة في قيادة جماعة العمل، ثم طبقت لاحقاً على المستويات الإدارية المخلفة في المنظمات ( Kupers and Weibler, 2006; Kelloway et al, 2003).

وحسب ما يرى (Bass, 1985) إن للقيادة بعدين متميزين هما القيادة الإجرائية والقيادة التحويلية، ويمكن للقيادة أن يكون إجرائياً أو تحويلياً أو كلا الأمرين (Krishnan, 2005).

تشير القيادة الإجرائية إلى أحد أساليب القيادة المتبعة من القادة الذين يوجهون تابعيهم لتبني أهداف المنظمة والعمل على تحقيقها، بوسائل تحفيز محدودة مثل المكافأة الموقفية (المشروطة) وهي المكافأة التي تمنح المرؤوسين مقابل جهودهم المبذولة والمعترف بها من القيادة (Noe, 2006) أي أن القائد الإجرائي يعمل على وضع نظام الحوافز بما يتلائم مع جهود العاملين، أو من خلال اتباع بعض الأساليب الإدارية الحديثة مثل الإدارة بالاستثناء، والأمور التي تتطلب من المرؤوسين إعلام رؤسائهم عن كل الأمور الاستثنائية وغير المخطط لها في العمل ( Kupers and Weibler, 2006; Brown and Dodd, 1999) ويتطلب هذا الأمر من القائد المتابعة والبحث عن أي انحراف في تطبيق الأنظمة لاتخاذ الإجراءات التصويبية اللازمة لذلك، لذا فإن اتباع القائد لمثل هذه الأساليب يسهم في زيادة قوته في التأثير في المرؤوسين لنيل امتثالهم لقراراته.

**ونستنتج من التعاريف السابقة أنّ عملية القيادة تتكون من العناصر التالية:**

1- القائد (Leader) الشخص الذي يمتلك قدرة التأثير في الآخرين.

2- الموظفين (Employees) هم الفِرَق أو الأشخاص الذين يعملــون لتحقيــق أهداف المنظمة من خلال توجيهات القائد، وبالتالي هذا يؤدي إلــى تحقيــق أهدافهم خاصة.

3- الهدف أو الرؤية (Goal or Vision) وهو ما يسعى القائــد والموظفــون للوصول إليه.

**أهمية القيادة الإدارية:**

القيادة هي التأثير في الآخرين، وتوجيه جهودهم لتحقيق ما يصبوا إليه القائــد، ومن وجهة نظر تنظيمية فإنّ القيادة تمثل عملية التأثير في الفرد والجماعة لتوجيههم نحو تحقيق غايات وأهداف المنظمة، وتركز القيادة على العنصر البشري، وترتكــز على الافتراض القائل بأن فعالية المنظمة تعتمد بشكل رئيس علــى حفــز الأفــراد العاملين، وعلى تضافر جهودهم، واستغلال قدراتهم (العميان، 2002).

تعد القيادة الإدارية من المفاهيم الفكرية الحديثة التي حققت من خلالها العديــد من المنظمات نهوضاً، وتطوراً ملحوظاً في مختلــف الأقطــار والبلــدان المتقدمــة والنامية على حد سواء، ويتزايد اهتمام منظمات الأعمال بالعنــصر البــشري فــي الوقت الحاضر نظراً للدور الذي يلعبه في حياة المنظمة من حيث نجاحها وفعاليتها، ومن ثم بقاؤها، وهذا الاهتمام المتزايد يعود إلى كون العنصر البشري هــو العامــل الأكثر تغيراً وديناميكية في العملية الإنتاجية من العناصر الأخرى وســلوك الفــرد يتأثر بعوامل نفسية واقتصادية واجتماعية وبيئية يصعب التنبؤ بها أو السيطرة عليها بالشكل الذي تريده المنظمة وحتى تضمن المنظمة الحد الأدنى المطلوب من الجهود البشرية اللازمة لتحقيق أهدافها، وضمان استمرارها في الحيــاة، يجــب إنّ تــوفر للعاملين فيها قيادة سليمة وحكيمة تستطيع حفزهم والحصول على تعاونهم من أجــل بذل الجهود اللازمة لإنجاز المهام الموكولة إليهم.

إن الجانب السلوكي في علاقة الرئيس بمرؤوسيه وبزملائه هو جوهر عمــل القيادة ويتمثل في التأثير الذي يمارسه فرد ما على سلوك أفراد آخــرين، ودفعهــم

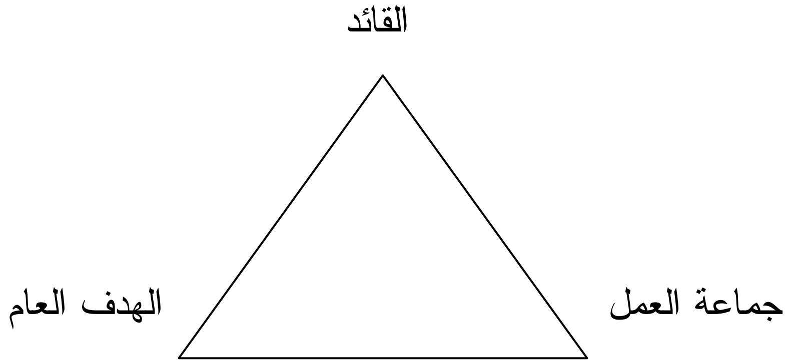
للعمل باتجاه معين، وفعالة هذا الدور القيادي يتطلب فهماً عميقاً للسلوك الإنساني وطرق حفزه والقائد مسؤول عن الجماعة والأهداف الجماعية وعن كل فرد والأهداف الفردية، ولذلك فإنّ القائد الفعّال يحاول إنّ يحقق أقصى إنجاز ممكن لأهداف الجماعة والأفراد، رغم ما بين الطرفين من تعارض – على الأقل – في الأجل القصير، إنّ عملية الموازنة والتوفيق بين الأهداف الفردية والجماعة هو الوظيفة الأساسية للقائد، لكي يحقق القائد هذا التوازن فإنّ الأمر يتطلب إنّ يدرك القائد المعرفة التامة بالموارد الذاتية التي تستخدم في تحقيق الأهداف، والعمل على تنميتها بشكل مستمر تلك الموارد تشمل الموارد البشرية، والأصول والممتلكات المادية، وإنعام النظر في البيئة الخارجية وتأثيراتها في مقدرة المنظمة على الإنجاز، بما يتوفر لدى البيئة من إمكانات وتسهيلات وما تفرضه البيئة من قيود وعوائق. (تبوك، 2001)

إن أهمية تأثير القيادة في السلوك بشكل عام، والسلوك الجماعي بشكل خاص ناتج عن إنّ معظم أعمال المنظمات في الوقت الحاضر تتعدى إمكانية الفرد الواحد وتحتاج إلى مجموعات العمل المتنوعة من حيث المهارة والخبرة والمعرفة. والقيادة الناجحة هي التي تكون قادرة على التأثير في هذه الجماعات من خلال حشد طاقاتها، وحفزها وقيادتها بنجاح.

**والشكل رقم (4) يبين العناصر الأساسية للقيادة:**

**الشكل رقم (4)**

**عناصر القيادة**




المصدر (حريم، 1997)

**نظريات القيادة:**

أشارت العديـــد مـــن الكتب والمراجـــع الإدارية والرسائل والبحوث العلميـــة في مجال الإدارة إلى وجود عدد كبير من المفاهيـــم والآراء يفسر الأنماط القياديـــة ومدى كفاءتها وفاعليتها بالوزارات وهي كما يتضح من نظريات القيادة الإداريـــة. (شبيطة، 2001)، وهناك العديد من نظريات القيادة أهمها ما يلي:

**1. نظرية السمات:**

ترتبط نظرية السمات ارتباطاً وثيقاً بما يدعى "نظرية الرجل العظيم" والتـــي تقوم على أساس إنّ بعض الأفراد يصبحون قادة، لأنهم ولدوا وهم يحملون صـــفات القيادة، لقد أجريت دراسات عديدة لإثبات صحة هذه النظرية، لكنها لم تستطع تحديد السمات القيادية التي يمكن إنّ تستخدم باستمرار في التمييز بين القادة وغير القـــادة والتي يمكن إنّ تتنبأ باستمرار فعالية القيادة عند الأشخاص، لكن وجدت الدراســـات إنّ هناك مجموعة من السمات التي يجب إنّ يتحلى بها القادة، لكن تحلـــيهم بهـــا لا تجعل منهم قادة. فمثلا يجب إنّ يكون القائد ذكياً، لكن ليس كل شخص ذكي قائـــداً، وفي دراسة ادوين لوكي (Edwin Locke) استطاع مـــن خلالهـــا تحديـــد بعـــض السمات المشتركة بين القادة الناجحين، مثل: الحيوية، والثقـــة بـــالنفس، والخلـــق،

والإبداع، والذكاء، والمعرفة بالأعمال، والحفـز، والمرونـة، والنزاهـة، وتكامـل الشخصية. (Garetn, 2001)

لقد وجهت انتقادات كثيرة إلى نظرية السمات ومن هذه الانتقادات أنها أهملت دور المرؤوسين في إنجاح عملية القيادة حيث أثبتت الدراسات إنّ للمرؤوسين دوراً كبيراً في نجاح عمل القائد وكذلك لم يحدد دعاة هذه النظرية الأهمية بالنسبة للسمات المختلفة في التأثير في فعالية القائد حيث أثبتت الدراسات النفسية بأنه من النادر جداً إيجاد تشابه تام بين أي قائدين، وكذلك وجد أنه من الصعوبة تعميم نتائج هذه النظرية بشكل علمي ثابت.

**2. نظرية سلوك القائد:**

إن عدم قدرة نظرية السمات على تحديد السمات التي يمكن إنّ تميز بين القائد الفعّال والقائد غير الفعّال أدى إلى انتقال التركيز في الأبحاث والدراسات إلى سلوك القائد، وقد امتدت هذه الدراسات إلى أوائل الستينيات وقد ركزت هذه النظريات على تحليل سلوك القائد خلال قيامه بواجباته الإدارية ومن خلال تعامله مع المرؤوسين، ومن أهم هذه النظريات:

**أ) نظرية الخط المستمر في القيادة:**

لقد حدد (Tannenbaum and Schmidt, 1973) في هذه النظرية العلاقة بين القائد ومرؤوسيه على أساس خط متواصل، ويبين نهاية الطرف الأيسر من هذا الخط سلوك القائد المركزي الأوتوقراطي، في حين يبيّن نهاية الطرف الآخر سلوك القائد الديمقراطي. وهناك أساليب مختلفة للقيادة تقع بين نهايتي الخط المذكور، والذي يحدد هذه الأساليب هي مدى الحرية التي يرغب في تركها لمرؤوسيه في المشاركة في اتخاذ القرارات.

تشير هذه النظرية بأنه ليس هناك سلوك قيادي واحد يمكن استخدامه بنجاح في كل الأوقات، وإنما السلوك القيادي الفعّال هو الذي يتلاءم ويتكيف مع الموقف، بمعنى إنّ سلوك القائد الفعّال هو الذي يأخذ بالاعتبار قدرات القائد نفسه وقدرات مرؤوسيه والهدف المراد تحقيقه، وهذا يعني بأن القائد يجب إنّ لا يختار أسلوباً

دكتاتورياً أو ديمقراطياً، وإنما يجب إنّ يكون مرناً بدرجة كافية لكي يتلاءم مع الموقف القيادي.

**ب) نظرية ليكرت في القيادة:**

لقد استطاع ليكرت وزملاؤه نتيجة الأبحاث التي قاموا بها في موضوع القيادة من تحديد مميزات القيادة عن طريق مقارنة سلوك المشرفين في المجموعات العمالية ذات الإنتاجية العالية والمجموعات ذات الإنتاجية المنخفضة، وقد وجد ليكرت بأن المشرفين ذوي الإنتاجية العالية تميزوا بمشاركة محدودة في التنفيذ الفعلي، كما أنهم كانوا أكثر الأفراد، وكانوا يتعاملون معهم بطريقة غير رسمية، كما أنهم كانوا يسمحون بحرية أكبر لمرؤوسيهم في اتخاذ القرارات، واختيار طرق العمل المناسبة وكذلك إشرافهم على مرؤوسيهم أقل بكثير من إشراف المشرفين في المجموعات المنخفضة، واستنتج ليكرت بشكل عام إنّ القيادة الديمقراطية تعطي نتائج أقل من القيادة الأوتوقراطية.

**وقد صنف ليكرت أساليب القيادة إلى أربعة أنظمة (البدري، 2002):**

**أولاً: نمط تسلطي – استغلالي Exploitative Authoritative**

يعتمد هذا النمط على استخدام أسلوب التهديد والترهيب في تحقيق الأهداف، مما يؤدي إلى عدم شعور الموظفين بالانتماء والولاء ومن أهم مميزاته ضعف فرص الاتصالات، ودائماً تكون محددة من الأعلى إلى الأسفل، وتتولى الإدارة العليا تحديد مسؤولية الأهداف، وتحقيقها وتكون أساليب الرقابة عالية ولا يتم إشراك الموظفين في عمليات اتخاذ القرار.

**ثانياً: النمط التسلطي الخير Benevolent - Authoritative:**

تعتمد على الترغيب أحياناً والعقوبات الضمنية أحياناً أخرى، تفضل المكافآت المادية، ظهور اتجاهات تعيق أحياناً وتلائم أحياناً أهداف المنظمة يكون الاتصال الهادف ضعيفاً وغالباً من الأعلى إلى الأسفل، تتخذ القرارات في الإدارة العليا، تحدد الأهداف غالباً في صيغة الأمر، ونادراً ما توفر للجماعة الفرصة في هذا التحديد. الرقابة غالباً – ما تجري من قبل الإدارة العليا.

**ثالثاً: النمط الاستشاري Consultative Type**

تستند إلى الحوافز الاقتصادية، والترغيب في المزيد من الخبرات، مكافآت مع بعض العقوبات الجزئية، تظهر أحياناً ميول معيقة قليلة بل غالبـــاً تكــون الميــول مساعدة على تحقيق الأهداف، هنالك اتصال في اتجاهين صعوداً ونزولاً، وبعــض من التفاعل، تحدد الأهداف بعد المناقشة، تصدر القرارات العامة من الإدارة العليـــا وأكثر القرارات الخاصة يتم اتخاذها عنــد المــستويات الــدنيا، ويكــون إحــساس بالمشاركة عند المستويين: الإدارة الوسطى والدنيا.

**رابعاً: النمط الجماعي – المشارك Participative - Group Leaders**

تستند إلى نظام متقدم للحوافز الاقتصادية وإلى مشاركة فعلية للجماعـــة فـــي تحديد الأهداف، ووضع المعالجات التي تدعم بقوة وتحفز السلوك الهادف للتنظـــيم، تكون الاتصالات مكثفة بين الأفراد والجماعات، وفي المستويات والاتجاهات كافـــة، المقابلات مفتوحة دون عوائق مكتبية، تصنع القرارات بعد سلسلة من المـــشاركات الفعلية لأعضاء التنظيم، تمتد السلطات الاستشارية إلى غالبية المجالات، وتقدر آراء الاستشاريين.

**ج) نظرية البعدين:**

بُنيت هذه النظرية على دراسات لجامعة ولاية أوهايو، وتوصلت هذه الدراسات إلى تحديد بعدين لسلوك القيادة هما:

**1) هيكلة المهام:**

يقصد به تحديد الأدوار بين القائد والمرؤوسين. ويعبّر عن مدى اهتمام القائد بتخطيط العمل، وتنظيمه، وتوزيعه على مرؤوسيه والرقابة عليهم، وتجربة أســـاليب العمل المبتكرة.

**2) الاهتمام بمشاعر الآخرين:**

يأخذ القائد في الاعتبار آراء المرؤوسين وأفكارهم ومشاعرهم، وينمي جـــواً من الصداقة والثقة، والانفتاح عليهم وإقامة اتصال ذي اتجاهين: هـــابط وصـــاعد، وبموجب هذا التحليل فإنّ هذين البعدين ليسا متعارضين، والقائد الفعّال هـــو الـــذي

يستطيع تحقيق درجة عالية في كليهما في الوقت نفسه، وبالتالي يحقق الرضا والإنجاز الجماعي لمرؤوسيه.

**د) نظرية الشبكة الإدارية:**

قام بتطوير هذه النظرية كل من ( Robert Blacke and James Mouton) واستطاعا تحديد أسلوبين لسلوك القائد هما: الاهتمام بالإنتاج وبالأفراد، وقد قام الباحثان بتوضيح هذين الأسلوبين على صورة شبكة ذات محورين، يظهر عليها أساليب القيادة المختلفة، المحور الأفقي ويمثل الاهتمام بالإنتاج، في حين أن المحور العمودي يمثل الاهتمام بالأفراد كمافي الشكل رقم (5). (رفاعي، 1988)

**أولا:** نموذج رقم (1,1) – يبدي القائد اهتماماً ضعيفاً بكل من الإنتاج والأفراد وتسمى "الإدارة المسلوبة القوة": ويشبه هذا النموذج قيادة عدم التدخل والتي تقول: "دع الأمور تنساب وحدها".

**ثانيا:** نموذج (1,9) يظهر القائد اهتماماً عالياً بالإنتاج، واهتماماً ضعيفاً بالأفراد وهذا القائد متسلط ويطلب الإذعان والامتثال من المرؤوسين باستخدام أسلوب التهديد والتلويح بالعقاب، يراقب عن كثب، ولا يسمح للمرؤوسين بالمشاركة في اتخاذ القرارات، مما يؤدي إلى الإحباط وعدم الولاء التنظيمي.

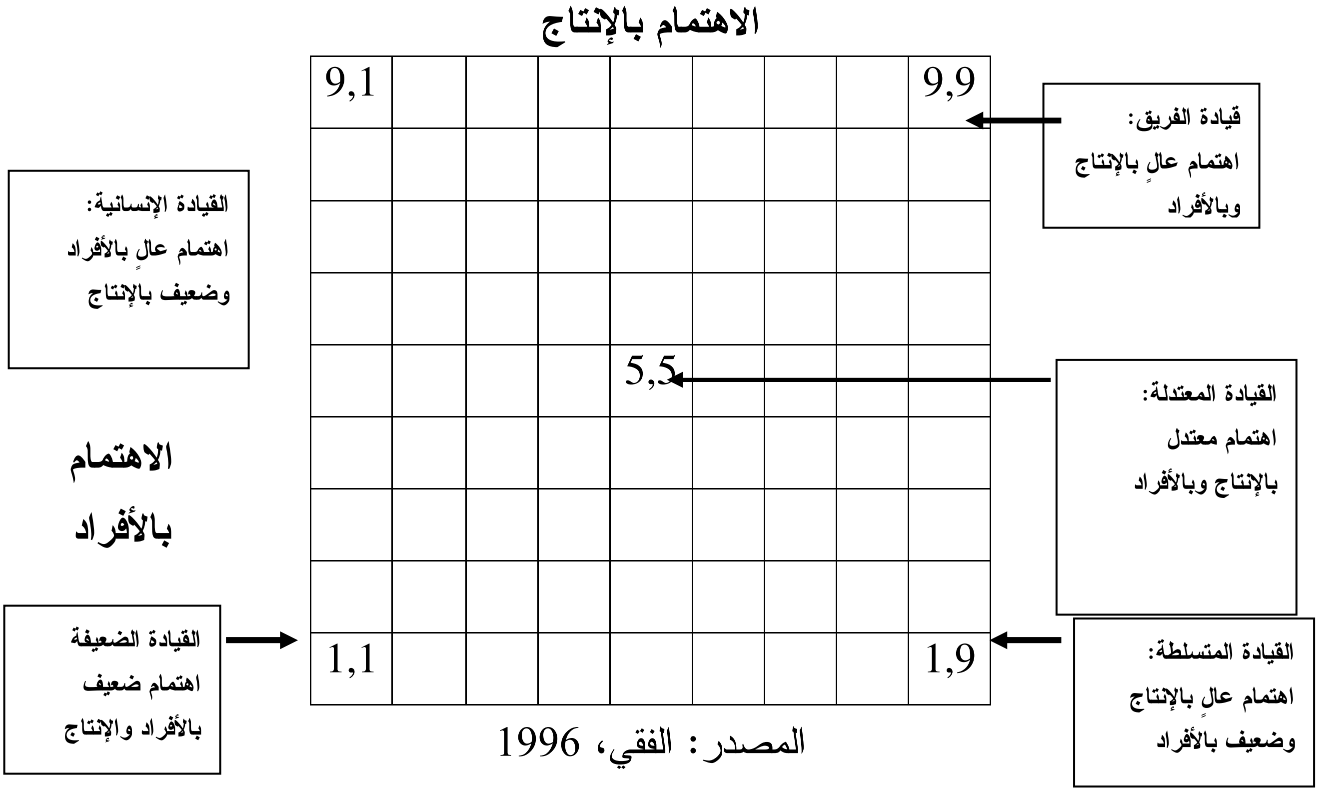
**ثالثا:** نموذج (9,1) يظهر القائد اهتماماً عالياً بالأفراد، واهتماماً ضعيفاً بالإنتاج وهدف القائد هنا الاحتفاظ برضا العاملين، ويرى مؤيدو هذا النموذج من القادة إنّ الاهتمام بالمرؤوسين سيؤدي إلى زيادة الإنتاج تلقائياً، ولكن أشارت الدراسات إنّ العامل السعيد في عمله ليس بالضرورة مرتفع الإنتاجية.

**رابعا:** نموذج (5,5) يتميز القائد باهتمام معتدل في كل من الإنتاج والأفراد إذ يتم الحصول على إنتاج مقبول، وبالمقابل يتم إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات، والاهتمام بمقترحاتهم، وتشجيع الاتصال الهابط والصاعد، والعمل على خلق بيئة عمل مناسبة، والقيام بتلك الممارسات الإدارية كلها بشكل معتدل، وليس بالدرجة القصوى.

**خامسا:** (9,9) يتميز أسلوب القائد باهتمام عالي بكل من الإنتاج والأفراد على حد سواء، ويركز القائد هنا على روح الفريق الواحد في العمل. وهذا النموذج يشبه

نظام ليكرت رقم (4) ففي كل من النموذجين يحاول القادة دمج أهداف الفرد بأهداف المنظمة وبالتالي تحقيق رضا العاملين والحصول على أقصى إنتاج، وبهذا يصبح المديرون قادة فعالين.

**الشكل رقم (5)**




المصدر: الفقي، 1996

**هـ) النظرية الظرفية لفيدلر:**

قام فيدلر بتطوير نموذج في القيادة الموقفية، وتقوم هذه النظرية على فرضية إنّ القادة يختلفون في اتجاهاتهم سواء في أعمالهم أم نحو مرؤوسيهم، كذلك تشير هذه النظرية إلى أنه ليس هناك أسلوب واحد في القيادة يصلح لكل زمان ومكان وبالتالي يتعين على القائد التكّيف مع طبيعة الموقف. إنّ ملاءمة الموقف للنمط القيادي مرهون بتوفر ثلاثة عوامل رئيسة كالتالي:

**1- العلاقة بين القائد والتابعين:**

يقصد بذلك تقبل المرؤوسين للقائد، ويعد فيدلر هذا العامل من أهم العوامل الموقفية، لأن ذلك يدل على مدى تجاوب وانصياع المرؤوسين للقرارات الصادرة من القائد، ومدى مساندتهم، وتقبلهم، ومدى توفر الثقة بين الرئيس والمرؤوسين.

**2- هيكلة المهام:**

يقصد بذلك مدى وضوح الأهداف، والعمل، والواجبات الملقاة على عاتق المرؤوسين، وتحديد أساليب العمل ومعايير الأداء.

**3- وضوح السلطة الرسمية للقائد:**

تعني درجة القوة في مركز القائد لأداء مهامه، والمتعلقة بالسلطات الممنوحة له في منح المكافآت، وفرض العقوبات، وتفويض السلطة.

يرى فيدلر إنّ المواقف تكون ملائمة للقائد إذا كانت الأبعاد والعوامل الثلاثة آنفة الذكر مرتفعة، بمعنى إنّ القائد يلقى قبولاً من المرؤوسين والمهام محددة الأبعاد والأهداف، والقائد يتمتع بسلطة قوية والعكس صحيح.

**و) نظرية المسار والهدف:**

قام بتطوير هذه النظرية روبرت هاوس (Robert House) والتي تؤكد إنّ القائد الفعّال هو الذي يقوم بمساعدة مرؤوسيه في تحديد أهدافهم ورسم المسارات لتحقيق هذه الأهداف، وإزالة العقبات التي تعترض طريقهم وتدريبهم ومكافأتهم على إنجازاتهم. ويعتمد هذا النموذج على نظرية التوقع في الحافز، وتحدد هذه النظرية بعدة نماذج من السلوك القيادي يمكن استخدامها جميعها من قبل القائد، ولكن في مواقف وظروف مختلفة وهي:

**1- السلوك التوجيهي:**

التركيز على المهام ومتطلباتها، إذ يقوم القائد بتعريف المرؤوسين بما هو متوقع منهم القيام به من مهام، ومسؤوليات، ومعدلات أداء وأساليب عمل مكافأة.

**2- السلوك المساند:**

توفير المشورة والرعاية والمرؤوسين في وضع الحلول للمشاكل وتشجيع الاقتراحات والآراء عند اتخاذ القرارات.

**3- السلوك الإنجازي:**

يقوم القائد هنا بتحديد أهداف مثيرة تتطلب بذل الطاقة القصوى في العمل، ويظهر ثقة عالية بمرؤوسيه في تحقيق هذه الأهداف.

**الأنماط القيادية Leadership Style:**

النمط القيادي هو "مجموعة سلوك يتميز بتكراره فهو بالتالي يعبّر عن الهيئة (الفكرية وسيكولوجية) معيّنة قد تحقق النتائج المتوقعة من منصب المدير، وقد لا تحققها" (شبيطة، 2001).

يعد (Kurt Lewin) المؤسس للاتجاه السلوكي في دراسة أنماط القيادة، وذلك من خلال دراساته وأبحاثه حول ديناميكية الجماعة بجامعة ايوا في أمريكيا التي أجراها على مجموعة من الطلاب، تمّ تشكيلهم في فرق صغيرة حيث تمّ تعريض كل فرقة إلى ثلاثة أنماط قيادية مختلفة وهي:- (عريفج، 2002)

**1- نمط القائد الدكتاتوري المستبد Autocratic Leaders:**

يقوم القائد بإصدار الأوامر المحددة، وطلب الإذعان والولاء من مرؤوسيه، والتأكيد على ضرورة إنجاز العمل، وممارسة الرقابة عن كثب، واتخاذ القرارات الفردية دون مشاركة المرؤوسين يلجئون إلى الإكراه، العقاب، والتهديد باستعمال السلطة لفرض النظام، هذا النظام بدأ في التلاشي في الوقت الحاضر لارتفاع مستوى الثقافة للعاملين، ونمو قوة النقابات العمالية وزيادة فعاليتها في العمل.

من أهم مساوئ هذا النمط: (العميان، 2002)

1- وجود كراهية وعداء بين العاملين والقائد.

2- عدم ولاء المرؤوسين للقائد.

3- قتل روح المبادرة والإبداع لدى المرؤوسين.

4- انعدام الاتصال الصاعد، وبالتالي انعدام التفاهم المتبادل.

5- ارتفاع نسبة الشكوى، والتذمر، والغياب، ودوران العمل.

**2- نمط القائد الديمقراطي Democratic**

يميل القائد إلى مشاركة جماعات العمل في اتخاذ القرارات والاعتماد عليهم في اختيار أساليب العمل، وتعريفهم بالأهداف العامة للمنظمة، ويستخدم المعلومات المرتجعة لتوجيههم (عريفج، 2002).

مساوئ هذا النمط: (العميان، 2002)

1- تشكل مظهراً لتنازل القائد عن بعض مهامه التي يفرضها منصبه.

2- استشارة العاملين أسلوب غير علمي لا يتناسب مع الشخصية البيروقراطية للرؤساء.

3- أثبتت الدراسات إنّ السلوك القيادي الذي يركز على اهتمام المرؤوسين لا يؤدي بالضرورة إلى رفع روحهم المعنوية، مما يؤثر سلباً في الإنتاجية.

**3- نمط القائد المتحرر Laissez - Faire**

يمنح المرؤوسين حرية كاملة في إنجاز أعمالهم ليشاركون في اجتماعاتهم للرد على استفساراتهم وتوجيههم نحو الأهداف العامة، فهو يتنازل لهم عن سلطاته ويصبح في حكم المستشار (عريفج، 2002).

أهم مساوئ هذا النمط:

1- أنه أسلوب غير علمي للقيادة، يقلل الاهتمام بالعمل، ويساعد على التهرب من المسؤولية.

2- يؤدي إلى إفساد مناخ العمل، حيث تسود الفوضى والقلق.

3- لا يعد من الأنماط القيادية، لأنه لا يستعمل قدرة القائد على التأثير في الآخرين.

**القضايا المعاصرة في القيادة Contemporary Issues in Leadership:**

يعمل القادة على تشجيع المرؤوسين من خلال الكلمات، أو الأفكار، والسلوكات ومن النظريات القيادية المعاصرة التي تحدث عنها: (Robbins and Judge, 2007)

**أولاً: القيادة الكرزماتية Charismatic Leadership**

يعد (Maxweber) أول من ناقش القيادة الكرزماتية، ومع مرور الوقت تمّ تحديد صفات الكرزماتية والتي تحتوي على حسن السيرة، امتلاك القائد لبعض القدرات الخارقة، والتي تكون أكثر من قدرات البشر، وهذه الصفات لا تتوفر لدى الأشخاص العادين (Robbins and Judge, 2007).

**هنالك العديد من الدراسات التي حاولت تحديد الخصائص الشخصية للقائد الكرزماتي والتي منها:** (العطية، 2003)

**1- الرؤية ونقلها Vision and articulation**

لديهم رؤية يعبّر عنها كأهداف مثالية – تفترض أنّ المستقبل أفضل من الحالة الراهنة.

**2- المخاطر الشخصية Personal Risk**

يرغبون بالمخاطر الشخصية العالية، التي تتضمن كلفة عالية التضحية بالذات لتحقيق الرؤية.

**3- الإحساس بالبيئة المحيطة Sensitivity enveronment**

لديهم القدرة على التخمين الواقعي لمحددات البيئة، والموارد الضرورية لتحقيق التعبير.

**4- الإحساس بحاجات التابعين Sensitivity to Follower need**

يدرك القادة الكرزماتيون قابليات الآخرين، ويستجيبون لحاجاتهم ومشاعرهم.

**5- السلوك غير المتحفظ Unconvenilional behavior**

يمارس سلوكات تدرك من قبل الآخرين على أنها جديدة، وتخالف المعايير (العطية، 2003).

**ثانياً: القيادة التحويلية Transformational Leadership**

هم القادة الذين يملكون القدرة على تغيير رؤية المنظمة، وإستراتيجيتها، وثقافتها من خلال تعزيز الإبداع في الإنتاج والتكنولوجيا (Daft, 2001).

**ومن أهم خصائص القادة التحويليين** (Judge and Robbin, 2007) (عطية، 2003):

1- **السحر Idealized influence:** يوفر الرؤية، يثبت الفخر، يحصل على الاحترام والثقة.

2- **الإلهام Inspirational Motivation:** ينقل توقعات عالية يعبّر عن الأهداف مهمة بطريقة مبسطة ويكون ملهم للموظفين في العمل.

3- **التحفيز الفكري Intellectual Stimulation**: يحفز الذكاء، والعقلانية، والحل الدقيق للمشاكل.

4- **الاهتمام بكل فرد Individualized Consideration**: يهتم شخصياً بكل فرد، يتعامل مع كل عامل بشكل شخصي.

**أساليب القادة في مواجهة المشكلات:**

هنالك بعض الأساليب التي يستعملها القادة في مواجهة مشاكلهم اليومية في العمل سواء كانت مشاكل ثانوية أم أساسية ويمكن تحديد أهم هذه الأساليب بتصنيفها إلى نوعين (عساف، 1993):

**أولاً: الأساليب التي تركز على المشكلة بهدف تحديدها** ويكون ذلك حيث تكون المشكلة غامضة وغير واضحة، أو حيث تكون المعلومات المتصلة بالمشكلة أو ملابستها غير مكتملة بعد، وهنالك أسلوبان:

أ- الأسلوب الاستشاري: حيث يلجأ المديرون إلى تقصي المعلومات المتعلقة بالمشكلة، والسؤال عنها مباشرة وذلك بإثارة مجموعة من الأسئلة الكافية، وتوجيهها إلى الأشخاص المعنيين بذلك، وتجميع إجاباتهم كمصدر مهم للمعلومات، وهذا الأسلوب لا يكون ممكناً في الأحوال جميعها ولا بد من توفر مناخ ملائم لذلك، وأهم الشروط لذلك توفر الثقة بين المديرين وبين من يقوموا بسؤالهم واستعداد هؤلاء للتفاعل، والمساعدة في فهم المشكلة وتقديم المعلومات المطلوبة.

ب- الأسلوب الانعكاسي: ويكون ذلك عندما يسعى المديرون للتعرف إلى المشكلة، ومحاولة جمع المعلومات عنها بطريقة غير مباشرة، وذلك بإثارة نوع من الأطراف أو الجهات ذات الصلة بحيث يكون الحوار بعيداً عن جوهر المشكلة، ولكنه يسمح بأن يثار الآخرون ليتحدثوا تلقائياً بما يلقي أضواء معيّنة على تلك المشكلة المعيّنة، فيتم جمع ذلك من قبل المديرين، والاستفادة منه في استجلاء الموقف العام حول ذلك، وعادة ما يتم اللجوء إلى هذا الأسلوب في الحالات التي لا تتوفر الثقة الكافية بين المديرين الأطراف المعيّنة، أو في الحالات التي تكون الأطراف ذات الصلة مترددة

لأسباب نفسية، أو لبعض الحساسيات التي تجعلها لا تعلن عن الملابسات كافة حول المشكلة.

**ثانياً: الأساليب التي تركز على المشكلة بهدف حلها** ويتم اتباع هذه الأساليب حيث يكون قد تحدد وضع المشكلة، وأصبحت واضحة، ولا ينقص سوى البت فيها وحلها وهنالك ثلاثة أساليب هي:

أ- الأسلوب التفاوضي: وذلك حيث تتعلق المشكلة بمصلحة أطراف أخرى غير مصلحة الإدارة، وحيث يكون واضحاً إنّ هنالك نقاطاً للاختلاف بين هذه المصالح، وفي هذه الحالات يلجأ القادة والمديرون لهذا الأسلوب التفاوضي بهدف تحقيق الحد الأقصى لمصلحة الإدارة، وفي هذه الحالة لا بد من الحرص على تنمية مهارات التفاوض لدى المديرين.

ب- أسلوب الأمر المستمر، ويكون ذلك ضمن صيغة لماذا تفعل، حاول، لو فعلت كذا، وعادة ما يلجأ المديرون إلى هذا الأسلوب في الحالات التي تكون الأمور واضحة من وجهة نظر الطرف الثاني، وحيث تتوفر الثقة بين الطرفين، وأن هنالك حرصاً مشتركاً على مصلحة الإدارة والعاملين، وحيث يفضل المديرون إنّ يتركوا مجالاً، وقدراً كافياً من المرونة، وحرية التصرف للطرف الآخر فلا يلزموه بأوامر صارمة.

ج- أسلوب الأمر الصريح: ويكون ذلك حيث يعتمد المديرون فقط على ما يتمتعون به من صلاحيات وسلطات رسمية غالباً، ويتم اللجوء لهذا الأسلوب عادة حيث يرى المديرون ضرورة التنفيذ القاطع لحل معين، أو لأن ظرف الموقف تقتضي التصرف السريع الذي لا يقبل مزيداً من الجدل أو التفكير، أو عندما يكون المدير قد فهم المشكلة تماماً، ويتقن بأن في ما يراه هو أنسب الحلول.

**محددات فاعلية القيادة:**

لقد أكدت النظريات الشرطية جميعها / الموقفية على أنه لـــيس هنالـــك نمـــط قيادي هو الأفضل والأكثر فاعلية دائماً إذ إنّ هنالك متغيرات موقفية تؤثر في فاعلية القائد، وقد ركزت مختلف النظريات الشرطية على متغير واحد، أو عدد محدد مـــن المتغيرات الموقفية. ولكن النظريات السابقة لم تقدم تفسيراً شاملاً ومعقولاً لفاعليـــة القيادة لإهمالها ولأنها تعيق فاعلية القائد وأداءه وهذه المتغيـــرات هـــي: (حـــريم، 1997)

**1- عوامل تتعلق بالقائد نفسه:**

لكل قائد قدراته واتجاهاته ومعتقداته وميوله واهتماماته إذا كان يؤمن بمشاركة المرؤوسين ويثق بهم. ومما لا شك فيه إنّ هذه العوامل تجعل من السهل على القائد اتباع سلوك ونمط معين دون غيره.

**2- عوامل تتعلق بالجماعة وأفرادها التي يرأسها القائد:**

كما يختلف القادة في قيمهم وميولهم، كذلك يتفاوت المرؤوسون فـــي قـــدرتهم وخبراتهم وقيمهم وميلهم للاستقلالية، والاســـتعداد لتحمـــل المـــسؤولية واهتمـــامهم بالمشكلة قيد البحث، ومدى تفهمهم والتزامهم بأهداف المنظمة، وغيرهـــا وبطبيعـــة الحال يتفاوت الأسلوب القيادي المناسب، باختلاف هذه المتغيرات من فـــرد لآخـــر، ومن جماعة لأخرى في حين نجد جماعة تتقبل أسلوباً معيناً تتجذب إليـــه نجـــد إنّ جماعة أخرى يمكن إنّ ترفضه ولا تتجذب إليه، ومن هذه المتغيرات ذات العلاقـــة بالجماعة، حجم الجماعة ومدى تماسكها، وثقافتها ومعاييرها ومدى تعاونهـــا التـــي تؤثر في اختيار النمط القيادي المناسب.

**3- موقف العمل:**

ومن أهم المتغيرات المتعلقة بـــالموقف مـــدى وضـــوح المهـــام والأســـاليب والإجراءات، صعوبة العمل وتعقيده، ومدى روتينيـــة العمـــل ونمطـــه، ومـــستوى القدرات والمهارات التي يتطلبها، ومدى توفر المعلومات والضغوط التي يفرضـــها على القائد، وبالنسبة لطبيعة المشكلة فهي تفرض قيود على اختيار الأسلوب القيادي المناسب وعلى المدير إنّ يراعي ما إذا كانت الجماعة على اطلاع بمشكلته، وما إذا

كانت تملك القدرات والمهارات اللازمة لحلها، ومن المتغيرات المتعلقة بالموقف، عامل الوقت، فالمهام والمشكلات تتفاوت في أولويتها ومدى الإلحاح والاستعمال لحلها، وبذلك تختلف أساليب القيادة الفاعلة باختلاف ضغط الوقت بالنسبة لكل مشكلة.

**4- عوامل تتعلق بالمنظمة:**

إذا كان هنالك تشابه في خصائص المنظمات، وفي الوقت نفسه فإنّ لكل منظمة ثقافتها الخاصة، وما تتضمنه من قيم وعادات ومعايير وقواعد ومناخ عام، وهذه تجعل هنالك قيوداً على سلوك المدير بالإضافة إلى عدد الموظفين في المنظمة، حجمها، عدد أفراد الجماعة، التوزيع الجغرافي للمنظمة، ومدى سرية السياسات، والخطط، والوضع الصحي للمنظمة (هل يسمح بالمشاركة، وفعالية البناء التنظيمي والعمليات في المنظمة) وتوافق أهداف الجماعات المختلفة في المنظمة.

**5- عوامل بيئية:**

هنالك عوامل بيئية خارج المنظمة لا يمكن للقائد تجاهلها، لأنها تؤثر في سلوكه، ومنها: المتغيرات الثقافية السائدة في المجتمع والثقافات الفرعية، والجماعات التي ينتمي إليها، والأوضاع السياسية والاقتصادية المقبولة التي يقدرها المجتمع.

**2-4 الدراسات السابقة:**

**أولاً: الدراسات العربية:**

**دراسة ( مؤسسة التدريب المهني، 2007) بعنوان: رضا الخريجين عن العملية التدريبية في مؤسسة التدريب المهني.**

بينت الدراسة أن إقليم الوسط يستحوذ على العدد الأكبر من الخريجين الملتحقين بمراكز مؤسسة التدريب المهني يليه اقليم الشمال ثم اقليم الجنوب فالمعاهد (799، 220، 163، 137) وبالنسب التالية على التوالي ( 60.6%، 16.7%، 12.4%، 10.3%)

يلاحظ أن معظم الخريجين على مستوى الأقاليم الثلاثة ومديرية المعاهد ينصحون بالتدريب لدى مراكز المؤسسة بواقع (660) خريج مقارنة مع (23)

خريج ينصحون بالتدريب في المراكز الأخرى أي بنسبة (96.7%) إلـــى (3.3%) يقيم الخريجون البرامج التدريبية بتقدير "ممتاز" بكل من اقلـــيم الـــشمال والوســـط والجنوب ومديرية المعاهد بما عدده ( 123)،(371)،(64 )،( 56) خريج وبالنـــسب التالية (60.2%)، (52.5%)، (48.9%)، (44.2%) على التوالي.

**دراسة ( مؤسسة التدريب المهني، 2007) بعنوان: رضا المتدرب عـــن العمليـــة التدريبية في مؤسسة التدريب المهني.**

أشارت الدراسة إلى أن المدرب يقوم بشرح المادة النظريـــة بنـــسبة (66%) ويجيب على أسئلة المتدرب بنسبة ( 62.3%) وينفذ التمرين العملي بنفـــسه بنـــسبة (65.8%) مع إعادة الشرح في حال طلب منـــه ذلـــك بنـــسبة (61.7%) وإضـــافة معلومات خارج المنهاج بشكل واضح بنسبة (57.8%)

كما أن المدرب يقوم بجهد إضافي من خلال إعادة الحـــصص ومراجعتهـــا بنسبة (54.5%) إلا أنه يقوم بالتحفيز المعنوي للمتدربين من خلال منحهم العلامات الجيدة وذلك من خلال المناقشة والاهتمام الجاد بالتدريب بنـــسبة (61.5%) ويعـــد الاختبارات النظرية والعملية بشكل ممتاز بنسبة (60.3%) و(61%) على التوالي.

**دراسة ( مؤسسة التدريب المهني، 2006) بعنوان: الرضا الوظيفي في مؤســـسة التدريب المهني.**

أظهرت نتائج الدراسة بان هنالك رضا وظيفي بشكل عام تفاوت مابين جيد، وجيد جدا في معظم النقاط الواردة ضمن الاستبانة، هنالك عـــدم رضـــا مـــن قبـــل الموظفين بشكل عام عن القيم (الشفافية، العدالة، المساواة، تكافؤ الفرص) الـــسائدة، وكذلك بالنسبة لنظام الحوافز، الرواتب والعلاوات، للسعة المكانية والمظهـــر العـــام للمكاتب والمرافق الأخرى مثل (المصلى، الكفتيريا) وذلك على المستوى العام وعلى مستوى الأقاليم.

تبين وجود عدم رضا وظيفي وخصوصا على مـــستوى (الإدارة، إقلـــيم الجنـــوب، المعاهد) بالبرامج التدريبية التي تقوم بها المؤسسة من اجل رفع كفاءتهم.

**دراسة ( الرشيدي، 2004) بعنوان: اثر الأنماط القيادية على تطبيق إدارة الجـــودة الشاملة في القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية.**

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة اثر الأنماط القيادية على تطبيق الجودة الشاملة واهم نتائجها:

1- هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنمـــاط القياديـــة الإداريـــة العليـــا وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الأجهزة الإدارية في مجتمع الدراسة.
2- هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في الأنماط القيادية الإدارية العليا تعـــزى لمتغير المستوى الوظيفي.
3- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأنماط القيادية الإدارية العليا تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.
4- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأنماط القيادية الإدارية العليا تعزى لمتغير الخبرة في مجال الإدارة.

**دراسة ( شتات، 2003) بعنوان: دور إدارة الموارد البشرية في تحقيـــق الإبـــداع المؤسسي دراسة ميدانية على البنوك التجارية القطرية.**

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الموارد البشرية في تحقيـــق الإبـــداع المؤسسي على قطاع البنوك التجارية القطرية، وأهم نتائجها:

1- عدم وجود تصور واضح حول التفاعل بـــين ممارســـات إدارة المـــوارد البشرية والإبداع ضمت السياق التنظيمي والمؤسسي في منظمات الأعمال العربية.
2- وجود مؤشرات إيجابية للعلاقة بـــين إدارة المـــوارد البـــشرية والإبـــداع التنظيمي في منظمات الأعمال الأجنبية.
3- بنيت هذه الدراسة أن غالبية من يتولون مناصب إدارية متوسطة وعليا في البنوك القطرية هم ذكور.
4- أظهرت أن عامل (الاختيار) كان العامل الذي شرح النـــسبة الأكبـــر مـــن التباين الكلي في إظهار العلاقة بين ممارســـات إدارة المـــوارد البـــشرية الإبداعية وإبداع البنوك التجارية القطرية، في حين كان عامل (الثقافة) اقل العوامل التي شرحت النسبة الأقل من التباين الكلي، أما عامـــل التحفيـــز

والتدريب والقيادة، فقد شرح عامل التحفيز بنسبة تباين أعلى من عامل التدريب يليه عامل القيادة.

**دراسة ( العبادلة، 2003) بعنوان: الأنماط القيادية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى الفئات الإدارية في محافظات جنوب الأردن.**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية والثقافة في الدوائر الحكومية الرئيسية في محافظات الجنوب وكانت أهم نتائجها:

1- إجراء المزيد من الدراسات حول مدى ممارسة الأنماط القيادية في الدوائر الحكومية في محافظات أخرى ومقارنتها بنتائج هذه الدراسة.

2- تشجيع المدراء على تفويض الصلاحيات لرؤساء الأقسام لتطبيق الأنماط القيادية الموقفية.

3- عقد ندوات تثقيفية للرؤساء وأخرى للمرؤوسين لترسيخ الثقافة التنظيمية وتشجيع القيم المرغوبة في الدوائر الحكومية.

4- تطبيق العدالة في أنظمة الحوافز والمكافآت المادية والمعنوية للعاملين في الدوائر الحكومية في محافظات الجنوب لزيادة الثقة بين الموظف والمدير.

**دراسة ( تبوك، 2001) بعنوان: دور القيادات الإدارية في التطوير التنظيمي دراسة استطلاعية للهيئات والمؤسسات العامة في سلطنة عمان.**

هدفت هذه الدراسة للتعرف على دور القيادات الإدارية في التطور التنظيمي في سلطنة عمان واهم نتائجها:

1- لا يختلف دور القيادات الإدارية في التطوير التنظيمي باختلاف كل من (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة) كل على حدة بينما يختلف دورها باختلاف المستوى الوظيفي.
2- العمليات التنظيمية لها أدوار متفاوتة في درجة التأثير على التطوير التنظيمي.
3- عمليات اتخاذ القرار والاتصال الإداري وأنظمة المعلومات والإشراف الإداري والتفويض ومرونة الهياكل التنظيمية وعملية الاختبار والتعيين

والأنظمة والقوانين وتوفر الموارد المالية واستخدام التكنولوجيا أهمية كبيرة في إحداث التطوير التنظيمي.

**دراسة ( الأحمدي، 2000م) بعنوان: التحسين المستمر للجودة: المفهوم وكيفية التطبيق في المنظمات الصحية.**

هدفت هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على مفهوم التحسين المستمر والفوائد التي حققتها المنظمات الصحية بتطبيقه، والتعرف إلى العوامل التي تحد من نجاح تطبيقه في هذه المنظمات وبخاصة في الدول العربية وتقديم آلية لتطبيقه وخصوصاً على الجوانب الفنية والطبية من نشاط هذه المنظمات.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: إنّ عوائق تطبيق مفهوم التحسين المستمر في المنظمات الصحية ناتج عن اختلاف بيئة هذه المنظمات وثقافتها وطبيعتها ونشاطها التي نشأ فيها هذا المفهوم. وصعوبة تقنين الإجراءات الطبية وتغيير سلوك الأطباء بسبب عدم توفر الدلائل العلمية على الكثير من الإجراءات الطبية، لذا فإنّ التزام الأطباء بأهداف التحسين ومقتضياته لا يتحقق إلا بمشاركتهم فيها، لأن الأطباء هم المستخدم الرئيس لموارد المستشفى، وهم المسؤولون بالدرجة الأولى عن تحقيق أهدافها وبالتالي فإنّ عزلهم عن مجهودات التحسين يجعلها محدودة الفائدة وتوصي الدراسة بإيجاد الدعم التشريعي لتطبيق التحسين المستمر في المنظمات الصحية بحيث يعد توفير آلية للتحسين المستمر شرطاً لترخيص المستشفيات الحكومية والخاصة ودعمها. وتفعيل نظام المعلومات في المنظمات الصحية وعلى مستوى الأنظمة الصحية لتدعم عملية التحسين وتمكن من وضع المعايير اللازمة لعملية التحسين. وإجراء دراسات تطبيقية لتقويم مدى نجاح مفهوم التحسين المستمر في المنظمات الصحية والصعوبات التي تعترض تطبيقه وتقويم تكلفة تطبيقه مقارنة بالمكاسب المحققة.

**دراسة ( العمر، 2000م) بعنوان: مدى تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في مستشفيات مدينة الرياض من وجهة نظر ممارسي مهنة التمريض.**

وهدفت الدراسة إلى التعرف إلى مبادئ إدارة الجودة الشاملة المطبقة في المستشفيات السعودية بمدينة الرياض من خلال وجهة نظر جهاز التمريض العامل

في تلك المستشفيات. وتقديم التوصيات المناسبة التي يمكن إنّ تساعد إدارات المستشفيات المختلفة في رفع مستوى الخدمات الصحية، والعمل على مواصلة التحسين المستمر لهذه الخدمات.

وخرجت الدراسة بالنتائج الآتية:كان هناك تفاوت في تطبيق المبادئ الأربعة المذكورة بين مستشفيات الدراسة، حيث إنّ تطبيق المستشفيات التعليمية لهذه المبادئ أقل بشكل جوهري من درجة تطبيق المستشفيات التعليمية لهذه المبادئ أقل بشكل جوهري من درجة تطبيق المستشفيات في القطاعات الأخرى. وأوضحت النتائج إنّ مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة (بشكل عام) مرتبط بشكل جوهري وفي المقام الأول بتطبيق مبدأ "التحسين المستمر" ثم مبدأ اتخاذ القرارات بناء على المعلومات فمبدأ التركيز على العميل.

خلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها:لا بد للمستشفيات السعودية من العمل الجاد بشكل أكبر مما هو عليه الآن، نحو نشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة بين موظفيها جميعاً تمهيداً لالتزام أكبر نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة. وأن تعمل إدارات المستشفيات السعودية بشكل أكبر من المستوى الحالي على تطبيق مبدأ التركيز على العميل من خلال التعرف إلى رغباته واحتياجاته والاستفادة من نظام المعلومات في تزويد إدارة المستشفى والأقسام ذات العلاقة بنتائج قياس رضا المرضى.

**دراسة ( الناطور، 2000) بعنوان: تخطيط القوى العاملة في القطاع العام الأردني، دراسة ميدانية لاتجاهات العاملين.**

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تخطيط القوى العاملة في القطاع العام الأردني من حيث: طبيعة المعلومات المتعلقة بتخطيط القوى العاملة، ومدى ممارسة مهام واختصاصات تخطيط القوى العاملة بالإضافة إلى التعرف على أهم المعوقات التي تواجه تخطيط القوى العاملة في القطاع العام الأردني وأهم نتائجها:

1- كشفت الدراسة أن المعلومات المتعلقة بتخطيط القوى العاملة في القطاع العام الأردني تمتاز بأنها متوفرة ودقيقة بدرجة عالية ومستخدمة بدرجة متوسطة.

2- كشفت الدراسة إلى أن مدى ممارسة الموظفون بالوحدات الإدارية المعنية بتخطيط القوى العاملة لمهام واختصاصات تخطيط القوى العاملة بدرجة متوسطة نسبياً.

هنالك معوقات تواجه تخطيط القوى العاملة في القطاع العام الأردني بدرجة عالية، حيث كان أهمها يتعلق بنقص الحوافز المادية والمعنوية الممنوحة للعاملين في مجال تخطيط القوى العاملة نقص في عدد العاملين المتخصصين في تخطيط القوى العاملة.

**دراسة ( المدهون، 1999م) بعنوان: أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في اكتساب القدرة التنافسية: دراسة تطبيقية على الشركات الأردنية لصناعة المنظفات الكيماوية.**

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة ما بين متغيرات نظام إدارة الجودة الشاملة واكتساب القدرة التنافسية للشركات الأردنية لصناعة المنظفات الكيماوية. والتعرف إلى واقع نظام إدارة الجودة الشاملة في الشركات الأردنية لصناعة المنظفات الكيماوية. والتعرف إلى مشكلات الجودة للمنظفات الكيماوية من وجهة نظر المنتجين والمستهلكين، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: تبين من خلال الدراسة إنّ هناك أثراً لممارسة نشاط التصدير في الشركات الأردنية لصناعة المنظفات الكيماوية على اكتساب القدرة التنافسية لها. وأظهرت الدراسة إنّ هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات نظام إدارة الجودة الشاملة جميعها واكتساب القدرة التنافسية لشركات المنظفات الكيماوية الأردنية. كما أظهرت الدراسة إنّ هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحصة السوقية للشركات الأردنية لصناعة المنظفات الكيماوية، واكتساب القدرة التنافسية. وتوصي الدراسة بضرورة زيادة اهتمام وزارة الصناعة والتجارة الأردنية بالقيام في إجراء حصر شامل لكافة المصانع الأردنية، الخاصة بتصنيع المواد الخام المستخدمة في تصنيع وإنتاج المنظفات الكيماوية ومن ثم الترويج لها بين الشركات الأردنية لصناعة المنظفات الكيماوية. ويتوجب زيادة اهتمام الإدارات العليا في هذه الشركات بتنظيم مؤتمرات

خاصة بالمنظفات الكيماوية الأردنية بالتعاون مع أقسام الهندسة في الجامعات الأردنية.

**دراسة ( النيادي، 1999) بعنوان: تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في منظمات الخدمة في دولة الإمارات العربية المتحدة.**

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف بعض الحقائق ذات العلاقة بممارسات إدارة الجودة الشاملة في منظمات الخدمة العاملة في دولة الإمارات العربية المتحدة. والتعرف إلى تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في منظمات الخدمة بدولة الإمارات العربية المتحدة،وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها: هناك فروق ذات دلالة معنوية في ممارسة ركائز إدارة الجودة الشاملة بين منظمات الخدمة العاملة في القطاع الخاص والقطاع العام في دولة الإمارات كانت لصالح منظمات الخدمة الخاصة. وهناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أعمار منظمات مجتمع الدراسة، ومدى ممارسة تلك المنظمات لركائز إدارة الجودة الشاملة.

**دراسة ( سلامة، 1999) بعنوان: إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمة الصحية في الأردن: دراسة حالة مستشفى الجامعة الأردنية.**

هدفت هذه الدراسة إلى فحص الفجوة القائمة بين الخدمات الإدارية المتوقعة للعاملين في مستشفى الجامعة الأردنية الخدمات الإدارية الفعلية المقدمة لهم والمتمثلة بعناصر إدارة الجودة الشاملة. وتحديد مدى إمكانية تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة في مستشفى الجامعة الأردنية عن طريق دراسة العوامل القائمة أمام إعاقة تطبيق هذا الأسلوب وذلك من وجهة نظر العاملين في المستشفى.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها ما يلي:أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين توقعات العاملين في مستشفى الجامعة الأردنية الخدمات الفعلية المقدمة. وأظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الخدمات المتوقعة للمستفيدين الخدمات الفعلية المقدمة لهم. وتوصي بتعميق وزيادة الوعي بمفهوم إدارة الجودة الشاملة لدى القيادات الإدارية في مؤسسات القطاع الصحي العام في الأردن عن طريق تدريب هذه القيادات على

مفهوم إدارة الجودة الشاملة. وزيادة الاهتمام بالمرضى والتعامل معهم على أساس أنهم زبائن يجب الحرص على رضاهم، وتحسين مستوى الخدمات المقدمة لهم.

**دراسة ( الشامي، 1999م) بعنوان: إدارة الجودة الشاملة المفهوم والتطبيق في الجمهورية اليمنية.**

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز الخصائص والمزايا المتعلقة بموضوع إدارة الجودة الشاملة (الكلية) للاستفادة منه في تحسين جودة المنتجات اليمنية والعربية. ودراسة الوضع الراهن لمفهوم إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الصناعية ومعرفة مدى الاهتمام بنشاطات الجودة بشكل عام.

وقد خرجت هذه الدراسة بمجموعة من النتائج أهمها: هناك قصور في نشاطات الجودة الشاملة بشكل عام في المنظمات الصناعية اليمنية. وأن مفهوم إدارة الجودة الشاملة لا يزال غير شائع في المنظمات اليمنية كما إنّ مستوى وعي وإدراك العاملين والمنتجين للمفهوم ما زال قاصراً. وأظهرت الدراسة إنّ معظم المنظمات الصناعية اليمنية لا توجد بها نظام للجودة يتم من خلاله تحديد مسؤوليات الأفراد وسلطاتهم وعلاقاتهم والأقسام المؤثرة في نشاطات الجودة، وتوصي الدراسة بأن هناك ضرورة لإنشاء قسم المراجعة الداخلية للجودة بكل منظمة يساعد على التأكد من إنّ نشاطات الجودة متطابقة مع المواصفات المقررة، والمتطلبات المعتمدة، واقتراح المعالجة في حالة عدم التطابق. ويجب الاهتمام بتوفير سجلات خاصة تسمى سجلات الجودة يسجل فيها كل ما يتعلق بجودة المنتجات من إجراءات ونتائج وانحرافات وعمليات تقييم لأنظمة الجودة.

**دراسة ( الصرن، 1998م) بعنوان: طرائق تحسين الجودة في المنظمات الصناعية السورية.**

وهدفت الدراسة إلى عرض وتقديم الإطار الفكري والفلسفي لمفهوم الجودة وتحسن الجودة باعتباره أسلوباً إدارياً حديثاً يهدف إلى التطوير، والتحسين المستمر للجودة والإنتاجية، والتعرف إلى الطرائق المستخدمة كافة في التحسين. واقتراح الحلول والتوصيات لتلافي معظم الثغرات والمعيقات التي تؤثر في نجاح برامج التحسين، ونظام الجودة، وتقديم التوصيات التي يمكن من خلالها تحسين هذا النظام.

وقد خرجت الدراسة بنتائج تؤكد إنّ تحسين الجودة ضرورية لضمان بقاء المنظمة في ميدان الأعمال لتحقيق الكفاءة والفاعلية في عملية التحسين ينبغي اتباع الخطوات الصحيحة في عملية التحسين بدءاً من فكرة التحسين وتنظيم فرق التحسين وحتى موافقة الإدارة على هذه التحسينات، إنّ تكامل هذه المسائل جميعها يجعل عملية التحسين تحقق الهدف الأساسي والمحدد لها، توصي الدراسة، ينبغي على المنظمات وضع برامج لتحسين جودتها، ويجب إنّ تبنى هذه البرامج على رضا الزبائن واحترام الأفراد. وعلى الإدارة إنّ تعمل بما يتوافق مع الواقع الراهن، والعمل على وضع سياسة للجودة، ونشر هذه السياسة، وتشكيل فرق لعملية التحسين ووضع برامج الجودة في العمل اليومي تكون قادرة على اكتشاف الأخطاء والمشاكل ومعالجتها.

**دراسة ( علوش، 1997م) بعنوان: إدارة الجودة الكلية وتأثيرها في الإنجاز: دراسة تحليلية لقطاع الصناعة الكيماوية في الأردن.**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى العلاقة بين إدارة الجودة الكلية والإنجاز في الشركات الصناعية الأردنية لقطاع الكيماويات بالإضافة إلى تقييم مدى تبني هذه الشركات لمفهوم الجودة الكلية. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:لم تظهر الدراسة أي علاقة تذكر بين إدارة الجودة الكلية بعناصرها جميعها والإنجاز، غير أنها أظهرت وجود بعض العلاقات بين بعض عناصر إدارة الجودة الكلية والإنجاز في الشركات المتوسطة، تتبنى الشركات العاملة في قطاع الصناعة الكيماوية في الأردن بشكل عام مفهوم إدارة الجودة الكلية بجميع عناصرها، وتوصي الدراسة: بضرورة اهتمام الشركات العاملة في قطاعي: الصناعة والخدمات بإدارة الجودة الكلية بعناصرها جميعها. وأهمية تطوير وسائل نشر للمفاهيم الأساسية الخاصة بإدارة الجودة الكلية بالإضافة إلى الحاجة لوجود هيئة تعني بنشر الثقافة فيما يتعلق بهذه المفاهيم.

**دراسة ( هيجان، 1994م) بعنوان: منهج عملي لتطبيق مفاهيم إدارة الجودة الكلية.**

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم مفهوم لإدارة الجودة الكليــة باعتبارهــا مــن المفاهيم الجديدة في حقل الإدارة، والذي يوحي إلى تحسين أداء المنظمات من خلال الاهتمام بعنصر الجودة الذي يركز على رضا المستفيد من الخدمات، أو المنتجــات التي تقدمها المنظمة وقد هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الأسباب التي يمكن إنّ تــدفع بالمؤسسات الحكومية التي تتبنى مفهوم إدارة الجودة الكلية. وبيــان كيفيــة تطبيــق مفهوم إدارة الجودة الكلية.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى إنّ منهج إدارة الجودة الكلية يعد من المنــاهج الحديثة في الإدارة التي يمكن إنّ تتبناها المنظمات من أجل الوصول إلى أفضل أداء ممكن، ذلك إنّ معايير الأداء في هذه المنظمات لم تعد قاصرة على مجــرد تقــديم الخدمة والمنتج فقط، بل تعدته إلى الحرص على توفير النوعية التي تلبــي مطالــب المستفيد، كما توصلت هذه الدراسة إلى إنّ تحمس الإدارة لتطبيق هذا المفهوم فــي أعمالها لا يعني بالضرورة ضمان نجاح تطبيقه، لأن ذلــك يــستلزم تــوفير ثقافــة تنظيمية ملائمة، فضلاً عن ذلك فإنّ التطبيق يستلزم تغييراً في اتجاهــات المــديرين بجميع مستوياتهم والموظفين نحو المفهوم الجديد، وتدريبهم على عناصره.

**ثانياً: الدراسات الأجنبية:**

**دراسة (Elci and Kitapci and Erturk, 2007 ) بعنوان: أثــر ثقافــة الجــودة والقيم الأخلاقية على اتجاهات وأداء العاملين في تركيا.**

تكون مجتمع الدراسة من الشركات الصناعية العاملة في منطقة (كــوكيلي) فــي تركيا وتم اختيار عينة عشوائية من العاملين في تلك الشركات على المستوى التــشغيلي بلغت 253 عاملاً، وقد وزعت عليهم استبانة خاصة بهذه الدراسة هدفت الى بيــان أثــر ثقافة الجودة وأخلاقيات العمل على اتجاهات العاملين نحو الــولاء التنظيمــي والرضــا الوظيفي ودوران العمل والأداء. وخلصت الدراسة الى وجود أثر ايجابي لثقافة الجــودة والقيم الأخلاقية المتعلقة بالعمل لدى أفراد عينة الدراسة على زيــادة ولائهــم التنظيمــي ورضاهم الوظيفي وانخفاض دوران العمل لديهم مما انعكس ايجاباً على مستوى أدائهــم. وأوصت الدراسة بضرورة تكريس ثقافة الجودة وأخلاقيات العمل لــدى العــاملين فــي التنظيمات.

**دراسة (Ustuner and Coskun,2004) بعنوان: الجودة الشاملة في القطاع العام التركي.**

صمم الباحثان استبانة خاصة بدراستهما وزعت على عينة طبقية عشوائية تكونت من 225 موظفاً من موظفي وزارتي التعليم والصناعة والتجارة التركية من المستويات الإدارية المختلفة بهدف التعرف الى اتجاهاتهم نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وخلصت الدراسة إلى أن المبحوثين لديهم اتجاهات ايجابية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وغالبيتهم يرون فائدة كبيرة من تطبيق هذا المنهج في القطاع العام التركي.

**دراسة (Poselie and wiele, 2002) بعنوان:"تصورات الموظفين عن إدارة الموارد البشرية وبرامج إدارة الجودة الشاملة وأثرها على رضاهم الوظيفي ونواياهم للاستقالة".**

أجريت الدراسة على موظفي ايرنست أند يونغ في هولندا،وتم توزيع استبانة خاصة بالدراسة على عينة عشوائية مكونة من 350 موظفا في المنظمة بهدف التعرف إلى العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والجودة الشاملة ودراسة أثر تلك العلاقة على الأداء داخل المنظمة.وخلصت إلى أن ما يؤثر على رضا الموظفين أو نواياهم للاستقالة عند تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة هو:التعاون،القيادة،الحوافز المادية،وضوح عملية الاتصال،و ظروف العمل داخل المؤسسة.وبينت الدراسة أن التعاون،القيادة،والحوافز المادية هي أقوى المؤثرات على رضا الموظفين عند تطبيقهم لبرامج إدارة الجودة الشاملة.

**دراسة ( Kohen, 1994)، وهي بعنوان:"تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة الحدائق والمنتزهات بمدينة نيويورك".**

ركز الباحث في هذه الدراسة على عدة نقاط أساسية أوردها في صورة توجهات عامة هي: إشراك العاملين في مختلف مراحل اتخاذ القرارات، وهو أمر كان مقصوراً، وبشكل دائم على الإدارة العليا فقط. واهتم بالبدء في تطبيق نموذج الجودة الشاملة، على نظام ضيق في البداية، ثم قام بالتطبيق التدريجي في أنحاء المنظمة كافة. وركز على الإنتاج في الميدان، بمعنى عدم المتابعة، والتقييم عن بعد، ولكن من مواقع العمل الفعلية. وطالب بضرورة التدريب المستمر للعاملين جميعهم

لتقبل النظام الجديد، وما يشمله من معايير مختلفة لقياس الأداء. أقنع الإدارة العليا بضرورة تبني نظام التعليم بالممارسة للمستويات الإدارية جميعها.

**دراسة (Reguld, 1993) بعنوان: دراسة لعملية التحسين المستمرة بالاعتماد على مبادئ إدارة الجودة الشاملة كتطبيق للبيئة التربوية.**

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد (كيف، ومتى) وترتكز عمليات التحسين على تقنيات أسلوب إدارة الجودة الشاملة، المستخدمة في الأعمال والمصانع، وقد طبقت هذه الدراسة على مجموعة من المدارس الفنية في بنسلفانيا بالولايات المتحدة الأمريكية، وقد قامت الدراسة باختبار أربعة جوانب هي: الأدوات المستخدمة في وسائل التحسين المستمرة في المفاهيم والعلاقات والقوى الموجهة. والطرق المحددة في عمليات التحسين المستمر المستخدمة في هذه المدارس. والتدريب والتأهيل الذي يعطى إلى هيئة التدريس والطلبة في تلك المدارس. ووسائل الدعم والمقدمة لوسائل وظروف التحسين المستمرة. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:حققت المدارس التي تطبق أسلوب إدارة الجودة الشاملة مستوىً عالياً من العلاقات القائمة بين العاملين. وكان أسلوب إدارة الجودة الشاملة أفضل من غيره من الأساليب الإدارية المستخدمة في المجال نفسه. وتوصي الدراسة بضرورة تطبيق الأدوات المختلفة للتحسين المستمر لما لذلك من تأثير إلى الأداء في المنظمات الحديثة.

**دراسة (Boman and Frensh, 1990) بعنوان: تحسين الجودة في دائرة النقل الحكومي.**

أجريت هذه الدراسة على دائرة النقل في ولاية فلوريدا بالولايات المتحدة الأمريكية وهدفت إلى الوقوف على مجالات التحسين الأساسية الناجمة عن تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة. وقد شملت هذه الدراسة مجموعة من المجالات تمثلت في بناء الفريق، ومقاييس الكفاءة، والجودة في حياة العمل.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: لوحظ بأن الكفاءة التي يتم بها إنجاز العمل قد تحسنت، ويتوقع إنّ تستمر في التحسن إذا ما استمر دعم الإدارة العليا. وقد حققت فرق العمل أهدافها وبشكل كبير، وذلك من خلال: حل المشكلات، وتحسين الكفاءة، وتوافر فرص التدريب وبنوعيات مختلفة، ومشاركة العاملين. توصي

الدراسة بضرورة العمل على توفير دعم الإدارة العليا للتحسين المستمر، وذلك من خلال زيادة الوعي بالجودة، وزيادة الرضا الوظيفي، ودعم المديرين، وتوفر المصادر اللازمة لفرق العمل.

**مميزات الدراسة:**

يعد موضوع إدارة الجودة الشاملة من المواضيع الإدارية الحديثة والرئيسة في العمل الإداري، لذا فإنها تحظى باهتمام واسع من الباحثين والدارسين في مجال العلوم الإدارية، ومن خلال تحليل الدراسات السابقة نلاحظ إنّ معظم هذه الدراسات قد ركزت على تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، أو تحليل العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة إحدى العمليات الإدارية في المنظمات الحديثة، أو مشاكل التطبيق في قطاع محدد من القطاعات المختلفة، بينما جاءت هذه الدراسة لتحاول أن تسلط الضوء على محور مهم ورئيسي في جائزة الملك عبد الله لثاني لتميُز الأداء وهو محور القيادة، وهو جزء رئيسي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

تتميز هذه الدراسة بكونها من أولى الدراسات الميدانية التي تحاول تسليط الضوء على مدى تأثير تطبيق محور القيادة في جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية وأثره إلى أداء مؤسسة التدريب المهني كإحدى المؤسسات الوطنية، حيث إنّ محور القيادة في الجائزة يعد من أهم المحاور في نجاح المنظمات الحديثة، تعد هذه الدراسة من أولى الدراسات حيث أن الباحث قام بمراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة التي تناولت محور القيادة في جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز، حيث لم يجد الباحث أي دراسة تناولت ذلك، باستثناء دراسة واحدة تناولت محور الأفراد في الجائزة وقد استفاد الباحث من هذه الدراسات في تحليل أبعاد القيادة وأنماطها وأساليبها التي عالجت موضوع القيادة ودورها في تطوير الأداء الحكومية، باعتبار أن القيادة الإدارية هي تشكل عنصر فاعل في تطبيق إدارة الجودة الشاملة التي تمثل أهم معايير تطوير الأداء حيث أن استعراض الدراسات السابقة وفهم محاورها ساعد الباحث على تطبيق مبادئ الجودة الشاملة التي سوف تساعد على تطوير الأداء والقيادة في التغيير المشترك بين تطبيق محاور الجائزة وإدارة الجودة الشاملة.

## الفصل الثالث

## المنهجية والتصميم

### 3-1 منهج البحث:

تمّ استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، لكونه أكثر ملاءمة لطبيعة الدراسة وأهدافها، وقد تم استخدام المنهج التحليلي وذلك لإجراء عمليات جمع بيانات الدراسة وإخضاعها للتحليل الإحصائي واختبار فرضيات الدراسة وتغطية الجانب النظري منها.

### 3-2 مجتمع الدراسة وعينته:

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين جميعهم في الوظائف الإدارية في مؤسسة التدريب المهني والبالغ عددهم حوالي (1430) خلال عام 2008، وتمّ اختيار المديرين والمديرات جميعهم كعينة قصدية في مؤسسة التدريب المهني ضمن المستويات الإدارية (العليا، الوسطى) والبالغ عددهم حوالي (380) مديراً ومديرة.

بلغ عدد الاستبانات المستلمة والقابلة للتحليل (350) استبانة من أصل (380) استبانة ويعود السبب إلى استثناء (30) استبانة لعدم الاستجابة من قبل (11) مبحوثاً وعدم اكتمال إجابات (19) مبحوثا آخر. وبذلك بلغت نسبة الاستبانات الخاضعة للتحليل من مجموع الاستبانات الكلي (92.1%).

### 3-3 أداة البحث:

تمّ اعتماد الاستبانة المعدة من قبل الباحث كأداة أساسية في جمع المعلومات والبيانات حول موضوع الدراسة، وقسمت إلى قسمين رئيسين، هما:

1. القسم الأول: ويحتوي على الخصائص الشخصية والديموغرافية والوظيفية لأفراد عينة الدارسة، مثل العمر، والجنس، والمستوى التعليمي، والخبرة.

2. القسم الثاني: ويحتوي على (77) فقرة لقياس الاتجاهات نحو تاثير تطبيق معايير جائزة الملك عبد الله للأداء الحكومي والشفافية المتعلقة بمحور القيادة على الاداء، وقسّم إلى ثلاثة معايير فرعية كل معيار يندرج تحته معايير فرعية أخرى. وتأخذ الإجابات عن هذه الفقرات التدرج (موافق بشدة، موافق، محايد، معارض، معارض بشدة) وأعطيت الأوزان (5، 4، 3، 2، 1). ولتحديد درجة التأثر فقد اعتمدت الفئات التالية:

أ- فئة متوسط الاجابات (1-2.99): تأثير سلبي.

ب- فئة متوسط الاجابات (3-3.24): تأثير ايجابي ضعيف.

ج- فئة متوسط الاجابات (3.25-3.74): تأثير ايجابي متوسط.

د- فئة متوسط الاجابات (3.75-5): تأثير ايجابي قوي.

**3-4 صدق ثبات أداة الدراسة:**

لاختبار صدق أداة الدراسة تمّ عرضها على (10) محكمين من أعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤتة والجامعة الأردنية وجامعة الزيتونة، وبعض أعضاء الإدارة العليا من مؤسسة التدريب المهني وجائزة الملك عبد الله، وبعد انتهاء عملية التحكيم تمّ إجراء التعديلات اللازمة والخروج بأداة الدراسة بشكلها النهائي. والمبينة في نهاية الرسالة في ملحق (1).

**ثبات أداة الدراسة:**

لاختبار ثبات أداة الدراسة تمّ تطبيق أداة الدراسة على مجموعة مكونة من (30) موظفاً في مؤسسة التدريب المهني، وأعيد تطبيق الاختبار عليهم بفاصل زمني (3) أسابيع، ولمعرفة مدى ثبات أداة الدراسة تمّ حساب معامل ارتباط بيرسون بين الاختبارين، وبلغت قيمة معامل الارتباط (0.91)، مما يشير لثبات مرتفع لأداة الدراسة.

**الاتساق الداخلي بين فقرات المقياس:**

لمعرفة مدى الاتساق الداخلي بين فقرات المقياس تـــمّ اســـتخراج معـــاملات كرونباخ ألفا (Cornobach's Alpha) للاتساق الداخلي بين فقرات المقياس الكلـــي والأبعاد الفرعية له، وبلغت قيمة معامل كرونباخ ألفا على فقرات المقيـــاس الكلـــي (98.9%) مما يشير لوجود درجة مقبولة من الاتساق بين فقرات المقياس والجـــدول التالي يوضح معاملات كرونباخ ألفا بين فقرات المقاييس الفرعية:

**جدول رقم (2)**

**معاملات كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي بين فقرات المقياس**

| المعيار | عدد الفقرات | معامل كرونباخ ألفا |
|---|---|---|
| الرؤية والرسالة | 35 | %97.1 |
| الثقافة الداعمة (المساندة) | 22 | %97.3 |
| المراقبة والتقييم | 20 | %976 |
| الكلي(محور القيادة) | 77 | %98.9 |

**مصادر البيانات:**

اعتمدت هذه الدراسة على الاستبانة أداة في جمع البيانـــات الأوليـــة حـــول موضوع الدراسة. كما اعتمدت على مصادر ثانوية لجمع المعلومات حول موضوع الدراسة كالتقارير الرسمية للمؤسسة، وتقارير مؤسسة التدريب المهني، حول الجائزة ومعايير تطبيقها.

**3-5 الأساليب الإحصائية:**

لقد تمّ تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، وتمّ استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

1. الإحصاء الوصفي: وذلك لعرض خـــصائص أفـــراد العينـــة، ووصـــف إجاباتهم، من خلال استخدام ما يلي:

أ- التكرارات والنسبة المئوية: واستخدم لقياس التوزيعـــات التكراريـــة النسبية لخصائص أفراد العينة، وإجاباتهم عن أسئلة الاستبانة.

ب- الوسط الحسابي والانحراف المعياري: واستخدم كـــأبرز مقـــاييس النزعة المركزية لقياس متوسط إجابـــات المبحـــوثين عـــن أســـئلة الاستبانة.

2. اختبار صدق أداة الدراسة وثباتها (Cornobach's Alpha) واســـتخدم لقياس الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.

3. الاستدلال الاحصائي: وذلك لمعرفة الفروقات في اتجاهات افراد العينـــة نحو أثر تطبيق محور القيادة من جائزة الملك عبدالله الثاني علـــى الاداء من خلال استخدام اختبار (T) للعينـــة الواحـــدة (One Sample Test) واختبار تحليل التباين الاحادي (F-Test) واختبار (T) للعينات المستقلة.

## الفصل الرابع

## عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات

سيتم فيما يلي عرض لنتائج الدراسة المتعلقة بالخصائص العامة، واتجاهــات المبحوثين نحو أثر تطبيق مؤسسة التدريب المهني لمحور القيادة ضمن جائزة الملك عبد الله لتميز الأداء الحكومي والشفافية في أداء المؤسسة، وفي الجزء الثالث ســيتم عرض اختبار فرضيات الدراسة. وقد تم اعتماد متوسط المقيــاس الافتراضـــي (3) والذي يشير الى درجة (محايد) كمعيار لتحديد ان كانت الاتجاهات إيجابية أو سلبية.

### 4-1 الخصائص العامة

**جدول رقم (3)**

**التوزيع النسبي للمبحوثين حسب متغير النوع الاجتماعي**

| النوع الاجتماعي | العدد | النسبة المئوية |
|---|---|---|
| ذكر | 295 | 84.3 |
| أنثى | 55 | 15.7 |
| المجموع | 350 | 100 |

توضح بيانات الجدول رقم (3) التوزيع النسبي للمبحوثين حسب متغير النوع الاجتماعي، فيلاحظ بأن نسبة الذكور أعلى من نسبة الإناث، وبلغت نـــسبة الـــذكور (84.3%) فيما كانت النسبة الباقية للإناث (15.7%) فقط.

**جدول رقم (4)**

**التوزيع النسبي للمبحوثين حسب متغير العمر**

| العمر | العدد | النسبة المئوية |
|---|---|---|
| أقل من 25 سنة | 4 | 1.1 |
| 25-29 سنة | 8 | 2.3 |
| 30-34 سنة | 22 | 6.3 |
| 35-39 سنة | 72 | 20.6 |
| 40-44 سنة | 87 | 24.9 |
| 45 سنة فأكثر | 157 | 44.9 |
| المجموع | 350 | 100 |

توضح بيانات الجدول رقم (4) التوزيع النسبي للمبحـــوثين حـــسب العمـــر، فيلاحظ بأن أعلى نسبة كانت للذين أعمارهم 45 سنة فأكثر بنسبة (44.9%) وأدنى نسبة كانت للذين أعمارهم أقل من 25 سنة بنسبة(1.1%).

**جدول رقم (5)**

**التوزيع النسبي للمبحوثين حسب متغير الخبرة**

| الخبرة | العدد | النسبة المئوية |
|---|---|---|
| أقل من سنة | 4 | 1.1 |
| 1-5 سنوات | 8 | 2.3 |
| 5-9 سنوات | 26 | 7.4 |
| 10 سنوات فأكثر | 312 | 89.1 |
| المجموع | 350 | 100 |

يلاحظ بيانات الجدول رقم (5) بأن أعلى نسبة كانـــت للـــذين خبـــرتهم 10 سنوات فأكثر بنسبة (89.1%)، ثم نسبة ذوي الخبرة 5-9 سنوات بنـــسبة (7.4%). فيما بلغت أدنى نسبة لذوي الخبرة أقل من سنة (1.1%).

**جدول رقم (6)**

**التوزيع النسبي للمبحوثين حسب متغير المؤهل العلمي**

| المؤهل العلمي | العدد | النسبة المئوية |
|---|---|---|
| دبلوم | 72 | 20.6 |
| بكالوريوس | 222 | 63.4 |
| دبلوم عالي | 22 | 6.3 |
| ماجستير | 34 | 9.7 |
| المجموع | 350 | 100 |

توضح بيانات الجدول رقم (6) التوزيع النسبي للمبحوثين حسب متغير المؤهل العلمي، فيلاحظ بأن أعلى نسبة كانت للذين مؤهلهم العلمي بكالوريوس بنسبة (63.4%)، وبلغت أدنى نسبة للذين مؤهلهم العلمي دبلوم عالي (6.3%).

**جدول رقم (7)**

**التوزيع النسبي للمبحوثين حسب متغير التخصص**

| التخصص | العدد | النسبة المئوية |
|---|---|---|
| إدارة أعمال | 60 | 17.1 |
| هندسة | 154 | 44.0 |
| إدارة عامة | 22 | 6.3 |
| محاسبة | 42 | 12.0 |
| علوم | 4 | 1.1 |
| تربية | 11 | 3.1 |
| آداب | 7 | 2.0 |
| حقوق | 12 | 3.4 |
| أخرى | 38 | 10.9 |
| المجموع | 350 | 100 |

يلاحظ من بيانات الجدول رقم (7) بأن أعلى نسبة للمبحوثين حسب التخصص كان تخصصهم هندسة بنسبة (44%)، ثم إدارة الأعمال بنسبة (17.1%)، وفي الدرجة الثالثة المحاسبة بنسبة (12%). أما أدنى نسبة فكانت لتخصص العلوم بنسبة (1.1%).

**جدول رقم (8)**

**التوزيع النسبي للمبحوثين حسب متغير المستوى الإداري**

| المستوى الإداري | العدد | النسبة المئوية |
|---|---|---|
| إدارة عليا | 73 | 20.9 |
| إدارة متوسطة | 277 | 79.1 |
| المجموع | 350 | 100 |

يلاحظ من بيانات الجدول رقم (8) بأن أعلى نسبة من المبحوثين حسب المستوى الإداري كانت للإدارة المتوسطة بنسبة (79.1%)، فيما كانت نسبة تمثيل الإدارة العليا (20.9%).

**4-2 الاتجاهات نحو أثر تطبيق معايير جائزة الملك عبد الله لتميز الأداء والشفافية الحكومي في أداء مؤسسة التدريب المهني:**

وتمّ تناول هذا الموضوع حسب المحاور الرئيسة الثلاث والأبعاد الفرعية لكل محور كما يلي:

1. التخطيط الاستراتيجي: تمّ تقسيم هذا البعد إلى ثلاثة أبعاد فرعية، وقد جاءت النتائج على النحو الآتي:

أ- الرؤية والرسالة.

**جدول رقم (9)**

**المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين عن فقرات مقياس الاتجاهات نحو أثر تطبيق معيار الرؤية والرسالة على الأداء**

| الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---|---|---|
| 1- إنّ العمل على تحقيق رؤية المؤسسة ورسالتها يؤدي إلى رفع أدائها. | 4.17 | 0.59 |
| 2- إنّ تحقيق رؤية المؤسسة أدى للعمل على تطوير خدمات المؤسسة. | 3.73 | 0.90 |
| 3- إنّ تحقيق رؤية المؤسسة عمل على تصنيف العاملين. | 3.46 | 0.91 |
| 4- إنّ تحقيق رؤية المؤسسة عمل على تصنيف المحلات المهنية. | 3.59 | 0.85 |
| 5- تحقيقاً لرؤية المؤسسة حدث تطور نوعي على دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بما يلائم احتياجات سوق العمل. | 2.88 | 1.02 |
| 6- إنّ العمل على تفعيل رسالة المؤسسة أدى لأحداث تطور نوعي على تدريب القوى العاملة المنافسة وإعدادها. | 3.36 | 0.96 |
| 7- يرتكز عمل المؤسسة بالمشاركة مع أصحاب العمل ومؤسسات المجتمع المدني. | 3.89 | 0.89 |
| 8- لتحقيق رسالة المؤسسة تمّ تطوير برامج إعداد المدربين والمشرفين. | 3.21 | 0.87 |
| 9- لتحقيق رسالة المؤسسة تمّ تطوير برامج السلامة والصحة المهنية. | 3.34 | 1.00 |
| 10- عملت المؤسسة على مواكبة التطورات في مجال الإرشاد المساند لإنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتطويرها. | 2.87 | 1.02 |
| 11- يعاد النظر في برامج القيادة الإدارية على ضوء تقييم هذه البرامج. | 3.22 | 0.90 |
| **الكلي** | 3.43 | 0.59 |

يلاحظ من بيانات الجدول رقم (9) وجود اتجاهات ايجابية متوسطة الدرجة نحو أثر تطبيق معيار الرؤية والرسالة على أداء مؤسسة التدريب المهني، حيث بلغ المتوسط الكلي على فقرات المقياس (3.43) وهو أعلى من متوسط المقياس الافتراضي (3)، كما يلاحظ بأن متوسطات الإجابات عن الفقرات جميعها أعلى من متوسط المقياس باستثناء الفقرات ذات الأرقام (5، 10) وبلغ متوسط الإجابات عنهما (2.88 و 2.87 ) على التوالي وهذا يشير الى وجود اتجاهات سلبية نحوهما.

وعلى مستوى الفقرات يلاحظ بأن أعلى درجات الموافقة كانت على الفقرة رقم (1) والتي تشير إلى إنّ العمل على تحقيق رؤية المؤسسة ورسالتها يؤدي إلى

رفع أدائها بمتوسط إجابات (4.17)، ثم جاءت الفقرة رقم (7) والذي تشير إلـــى إنّ عمل المؤسسة بالمشاركة مع أصحاب العمل ومؤسسات المجتمع المدني يؤدي إلـــى رفع أداء المؤسسة بمتوسط إجابات (3.89).

ب- الإستراتيجية.

**جدول رقم (10)**

**المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين عن فقرات مقياس الاتجاهات نحو أثر تطبيق معيار الإستراتيجية على الأداء**

| الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---|---|---|
| 1- إنّ تنفيذ استراتيجية المؤسسة يعمل على رفع أدائها. | 4.19 | 0.80 |
| 2- تقوم المؤسسة بتنفيذ كامل الخطط التنفيذية السنوية. | 3.34 | 1.03 |
| 3- إنّ الخطط التنفيذية السنوية تتواءم والخطط الاستراتيجية. | 3.39 | 0.98 |
| 4- يتم متابعة الخطة السنوية، وتقييم الخطة الاستراتيجية. | 3.53 | 0.99 |
| 5- تقوم المؤسسة بمعالجة الانحرافات التي تحدث أثناء تنفيذ الخطط والبرامج. | 3.12 | 1.24 |
| 6- تعد الخطط التنفيذية السنوية بالمشاركة مع المديريات والمعاهد والمراكز. | 3.51 | 1.13 |
| 7- تتم مراجعة للخطة الاستراتيجية وتحديثها بما يتلاءم والتغيرات في سوق العمل. | 3.32 | 1.12 |
| 8- تحرص المؤسسة على توفير فرص التدريب للعاملين جميعهم. | 3.08 | 1.38 |
| 9- تدعم المستويات الإدارية كافة خطط المؤسسة الاستراتيجية للوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة. | 3.34 | 1.08 |
| **الكلي** | 3.43 | 0.89 |

يلاحظ من بيانات الجدول رقم (10) وجود اتجاهات ايجابية متوســطة نحــو اثر تطبيق معيار الاستراتيجية على أداء المؤسسة، حيث بلغ المتوسط الكلـــي علـــى فقرات المقياس (3.43) وهو أعلى من متوسط المقياس الافتراضي (3). أما بالنسبة لأعلى درجات الموافقة فيلاحظ بأن أعلاها كان على الفقرة رقم (1) والتي تشير إلى إنّ تنفيذ استراتيجية المؤسسة يعمل على رفع أدائها بمتوسط إجابـــات (4.19)، أمـــا أدنى درجات الموافقة فكانت على فقرة رقم (8) والتي تشير إلى حرص المؤســـسة على توفير فرص التدريب للعاملين جميعهم بمتوسط إجابات (3.08).

ج- الأهداف الوطنية.

**جدول رقم (11)**

**المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين عن فقرات مقياس الاتجاهات نحو أثر تطبيق معيار الأهداف الوطنية على الأداء**

| الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---|---|---|
| 1-عمل المؤسسة على تحقيق الأهداف الوطنية يرفع من أدائها. | 4.13 | 0.76 |
| 2- عمل المؤسسة على إعداد الأردنيين علمياً ومهنياً يعمل على رفع أداء المؤسسة. | 4.29 | 0.71 |
| 3-عمل المؤسسة على تمكين الاقتصاد الوطني من استيعاب الأيدي العاملة المتزايدة. | 3.89 | 1.11 |
| 4-تعمل المؤسسة مع أصحاب العمل ومؤسسات المجتمع المدني على تهيئة الأيدي العاملة الجديدة لدخول سوق العمل. | 3.92 | 0.92 |
| 5-تمارس المؤسسة أساليب متطورة في تنمية مهارات القادة الإداريين. | 3.17 | 1.06 |
| 6-تحرص المؤسسة على توفير برامج الرفاهية الاجتماعية للعاملين في المؤسسة (إسكان، وأندية، ومواصلات...). | 2.15 | 1.16 |
| 7-زادت درجة التزام المؤسسة بمعايير تقديم الخدمات من خلال رفع إنتاجية العاملين في المؤسسة. | 2.89 | 1.06 |
| 8-تعمل المؤسسة على تشجيع الاستثمار في المملكة. | 2.90 | 1.07 |
| 9-تعمل المؤسسة على عدالة توزيع مكتسبات التنمية بين مناطق المملكة المختلفة. | 3.37 | 1.26 |
| 10-تعمل المؤسسة على تحسين أوضاع سوق العمل. | 3.34 | 0.99 |
| 11-تعمل المؤسسة على رفع كفاءة المتدربين، وتميزهم في سوق العمل. | 3.47 | 1.07 |
| 12- تعمل المؤسسة على الحد من بيروقراطية العمل. | 2.73 | 1.06 |
| 13- تقوم المؤسسة بصياغة الأهداف الاستراتيجية بما يتلاءم مع الأهداف الوطنية. | 3.59 | 1.06 |
| 14- قامت المؤسسة بإعادة صياغة الأهداف التنظيمية بالمديريات بما ينسجم مع الأهداف الوطنية. | 3.36 | 1.10 |
| 15- تعمل المؤسسة على المواءمة بين البرامج التدريبية، و حجم السوق المحلي. | 3.45 | 1.04 |
| **الكلي** | 3.38 | 0.80 |

يلاحظ من بيانات الجدول رقم (11) وجود اتجاهات ايجابية متوسطة الدرجة نحو أثر تطبيق معيار صلة الجائزة بالأهداف الوطنية على أداء المؤسسة، حيث بلغ المتوسط الكلي على فقرات المقياس (3.38) وهو أعلى من متوسط المقياس الافتراضي (3).

وعلى مستوى الفقرات يلاحظ بأن أعلاها كان على الفقرة رقم (2) والتي تشير إلى إنّ عمل المؤسسة على إعداد الأردنيين علمياً ومهنياً يعمل على رفع أداء المؤسسة بمتوسط إجابات (4.29). أما أدنى درجات الموافقة (وهي اتجاهات سلبية) فكانت على الفقرة رقم (6) والتي تشير إلى عدم حرص المؤسسة على توفير برامج الرفاهية الاجتماعية للعاملين في المؤسسة (إسكان، أندية، مواصلات) بمتوسط إجابات (2.15).

2. الثقافة الداعمة (المساندة):يقسم هذا البعد إلى بعدين فرعيين وقد جاءت النتائج على النحو التالي:

أ. القيم:

**جدول رقم (12)**

**المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين عن فقرات مقياس الاتجاهات نحو أثر تطبيق معيار القيم على الأداء**

| الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---|---|---|
| 1-إن التزام المؤسسة بالنزاهة العامة والتصدي للفساد عمل على رفع أدائها. | 2.93 | 1.18 |
| 2-تقوم المؤسسة بتعيين الموظفين ذوي النزاهة والحيادية عن طريق المنافسة. | 2.59 | 1.19 |
| 3-يتم شغل الوظائف القيادية بحيادية وفق معايير نظام الخدمة المدنية، والتقييم الداخلي للمرشحين. | 2.53 | 1.22 |
| 4-تقوم المؤسسة باتخاذ إجراءات وعقوبات رادعة بحالة المخالفات أو التجاوزات. | 2.93 | 1.14 |
| 5-تقوم المؤسسة بالاستفادة من التغذية الراجعة من الوحدات الإدارية والفنية باتخاذ القرارات. | 3.10 | 1.08 |
| 6-تعمل المؤسسة على بث روح الانتماء والعمل بروح الفريق للعاملين في المؤسسة. | 2.90 | 1.10 |
| 7-تعمل المؤسسة على الالتزام بالشفافية باتخاذ القرارات. | 2.91 | 1.12 |
| 8-تعمل المؤسسة على تحفيز العاملين للتميز في الأداء وإتقان العمل. | 2.86 | 1.05 |
| 9-ترتكز عملية اتخاذ القرار في المؤسسة على المعلومات العلمية الدقيقة. | 2.66 | 1.15 |
| 10-تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار آراء الجهات الخارجية والداخلية وملحوظاتها في اتخاذ قراراتها ورسم سياساتها. | 3.08 | 1.08 |
| الكلي | 2.85 | 0.99 |

يلاحظ من بيانات الجدول رقم (12) وجود اتجاهات سلبية نحو اثر تطبيق معيار القيم على أداء المؤسسة، حيث بلغ المتوسط الكلي على فقرات المقياس (2.85) وهو أدنى من متوسط المقياس الافتراضي (3).

وعلى مستوى الفقرات يلاحظ بأن أعلى درجات الموافقة كان على الفقرة رقم (5) والتي تشير إلى إنّ المؤسسة تقوم بالاستفادة من التغذية الراجعة من الوحدات الإدارية والفنية باتخاذ القرارات بمتوسط إجابات (3.10). أما أدنى درجات الموافقة فكانت على الفقرة رقم (3) والتي تشير إلى عدم حيادية شغل الوظائف القيادية وفق معايير نظام الخدمة المدنية، والتقييم الداخلي للمرشحين بمتوسط إجابات (2.53).

**ب. تمكين الموظفين:**

## جدول رقم (13)

**المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين عن فقرات مقياس الاتجاهات نحو أثر تطبيق معيار تمكين الموظفين على الأداء**

| الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---|---|---|
| 1-إن تأهيل الموظفين، وتمكينهم عمل على رفع أداء المؤسسة. | 3.58 | 0.84 |
| 2-تعمل المؤسسة على تفويض الصلاحيات لمديري المديريات والمعاهد والمراكز. | 3.23 | 1.14 |
| 3-تقوم المؤسسة بإجراء المسوحات والدارسات لاحتياجات الموظفين الخدمية والجهات المتعاملة مع المؤسسة. | 2.87 | 1.18 |
| 4-تقوم المؤسسة باستحداث التخصصات، وإنشاء المراكز بناء على احتياجات المجتمع وسوق العمل. | 3.46 | 1.16 |
| 5-تقوم المؤسسة بتأمين الرسوم التدريبية لذوي الدخل المحدود. | 3.96 | 1.05 |
| 6-تقوم المؤسسة بمتابعة الخريجين، والوقوف على الصعوبات والمعيقات. | 3.27 | 1.12 |
| 7-يتوفر لدى المؤسسة خطة شفافة تعنى بتدريب القيادات وتأهيلها ضمن برنامج الإحلال والتعاقب الوظيفي. | 2.86 | 1.17 |
| 8-تضع المؤسسة برامج لتدريب الموظفين كافة في مؤسسات تدريب داخلية وخارجية. | 3.31 | 1.18 |
| 9-تحرص المؤسسة على توفير فرص التدريب للعاملين جميعهم فيها. | 2.78 | 1.20 |
| 10-تنفذ المؤسسة دراسات أساليب لقياس الاحتياجات التدريبية للموظفين. | 3.07 | 1.15 |
| 11-تستخدم المؤسسة أساليب متطورة في تنمية مهارات القادة الإداريين. | 3.03 | 1.10 |
| 12-تعتمد المؤسسة في تنفيذها لبرنامج القادة الإداريين على تقييم كلفة هذه البرامج ومخرجاتها. | 3.04 | 0.95 |
| الكلي | 3.21 | 0.86 |

يلاحظ من بيانات الجدول رقم (13) وجود اتجاهات ايجابية ضعيفة الدرجة نحو أثر تطبيق معيار تمكين الموظفين على أداء المؤسسة، حيث بلغ المتوسط الكلي على فقرات المقياس (3.21) وهو أعلى من متوسط المقياس الافتراضي (3).

وعلى مستوى فقرات المقياس يلاحظ بأن أعلى درجات الموافقة كانت على الفقرة رقم (5) والتي تشير إلى إنّ قيام المؤسسة بتأمين الرسوم التدريبية لذوي الدخل المحدود يعمل على رفع أداء المؤسسة بمتوسط إجابات (3.96)، أما أدنى درجات الموافقة فكانت على الفقرة رقم (9) والتي تشير إلى عدم حرص المؤسسة على توفير فرص التدريب للعاملين جميعهم بمتوسط إجابات (2.78).

3. المراقبة والتقييم: يقسم هذا البعد إلى ثلاثة أبعاد فرعية، وقد جاءت النتائج على النحو الآتي:

أ- تحقيق المخرجات المستهدفة:

**جدول رقم (14)**

**المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين عن فقرات مقياس الاتجاهات نحو أثر تطبيق معيار تحقيق المخرجات المستهدفة على الأداء**

| الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---|---|---|
| 1-إن سعي المؤسسة لتحقيق أهدافها يعمل على تطوير أدائها. | 3.98 | 0.89 |
| 2-تقوم المؤسسة بمراجعة التقارير الشهرية والسنوية وقياس مدى تقدم سير العمل في الخطط والبرامج. | 3.53 | 0.98 |
| 3-تقوم المؤسسة بدراسة ومتابعة وتقييم أداء خريجي المؤسسة. | 3.14 | 1.18 |
| 4-تعمل المؤسسة على تحقيق الأهداف المتوافقة مع الأهداف التنموية الوطنية. | 3.58 | 1.09 |
| 5-تقوم المؤسسة بعمل دراسات لتحديد الانحرافات ومعالجتها أثناء تنفيذ الخطط والبرامج. | 3.07 | 1.08 |
| **الكلي** | 3.46 | 0.92 |

يلاحظ من بيانات الجدول رقم (14) وجود اتجاهات ايجابية متوسطة الدرجة نحو أثر تطبيق معيار تحقيق المخرجات المستهدفة على أداء المؤسسة، حيث بلغ

المتوسط الكلي على فقرات المقياس (3.46) وهو أعلى من متوسط المقياس الافتراضي (3).

وعلى مستوى الفقرات لوحظ بأن أعلى درجات الموافقة كانت على الفقرة رقم (1) والتي تشير إلى سعي المؤسسة لتحقيق أهدافها يعمل على تطوير أدائها بمتوسط إجابات (3.98). أما أدنى درجات الموافقة فكانت على الفقرة رقم (5) والتي تشير إلى قيام المؤسسة بعمل دراسات لتحديد الانحرافات ومعالجتها أثناء تنفيذ الخطط والبرامج بمتوسط إجابات (3.07).

**ب- التعاون:**

**جدول رقم (15)**

**المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين عن فقرات مقياس الاتجاهات نحو أثر تطبيق معيار التعاون على الأداء**

| الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---|---|---|
| 1- تتعاون المؤسسة مع جهات داخلية في عملية وضع الاستراتيجيات لتحقيق الأهداف. | 3.53 | 1.01 |
| 2- تتعاون المؤسسة مع جهات عربية لتنفيذ خططها وتطوير برامجها. | 3.48 | 1.03 |
| 3- تتعاون المؤسسة مع جهات عالمية لتنفيذ خططها وتطوير برامجها. | 3.58 | 0.96 |
| 4- تعمل المؤسسة على توفير فرص العمل لخريجيها بالتعاون مع القطاع الخاص والجهات الخارجية. | 3.47 | 1.10 |
| 5- تعمل المؤسسة على التشغيل الذاتي لخريجيها. | 3.00 | 1.05 |
| 6- تحدد المؤسسة أهدافها المتعلقة بالمخرجات بناء على نتائج الدراسات على الخريجين وسوق العمل. | 3.00 | 1.09 |
| الكلي | 3.34 | 0.94 |

يلاحظ من بيانات الجدول رقم (15) وجود اتجاهات ايجابية متوسطة الدرجة نحو أثر تطبيق معيار التعاون على أداء المؤسسة، حيث بلغ المتوسط الكلي على فقرات المقياس (3.34) وهو أعلى من متوسط المقياس الافتراضي (3).

وعلى مستوى فقرات المقياس يلاحظ بأن أعلى درجات الموافقة كانت على الفقرة رقم (3) والتي تشير إلى إنّ تعاون المؤسسة مع جهات عالمية لتنفيذ خططها وتطوير برامجها يرفع من أداء المؤسسة بمتوسط إجابات (3.58). أما أدنى درجات

الموافقة فكانت على الفقرتين رقم (5 و 6) وتشيران إلى عمل المؤسسة على تشغيل خريجيها وعمل المؤسسة على تحديد أهدافها بناء على نتائج الدراسات التي يتم اجراءها على الخريجين بمتوسط إجابات (3.00) لكل منهما.

ج- إدارة المخاطر:

**جدول رقم (16)**

**المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين عن فقرات مقياس الاتجاهات نحو أثر تطبيق معيار إدارة المخاطر على الأداء**

| الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---|---|---|
| 1- تقوم المؤسسة بتحديد المخاطر التي قد تواجه المؤسسة والمديريات المختلفة. | 3.25 | 0.97 |
| 2- تحاول المؤسسة العمل على تحديد المعيقات التي قد تواجه تحقيق أهدافها، والتعامل معها بشكل سريع. | 3.31 | 1.06 |
| 3- تتم مراجعة دورية للمخاطر، وآليات التعامل معها في المؤسسة. | 3.19 | 0.94 |
| 4- جهاز إدارة للأزمات في المؤسسة فعّال. | 2.99 | 1.09 |
| 5-تعمل المؤسسة على تشجيع الإقبال على البرامج التدريبية ذات الميزة التنافسية في سوق العمل. | 3.69 | 0.89 |
| 6- تعمل المؤسسة على تسويق خدماتها في المجتمع المحلي، وذلك بعرض برامج المؤسسة وأهدافها للمجتمع. | 3.61 | 0.97 |
| 7-تعمل المؤسسة على مواكبة البرامج التدريبية المتطورة والتطورات التكنولوجية. | 3.62 | 0.93 |
| 8- تعمل المؤسسة على توعية أصحاب العمل والعمال للتعامل مع أحكام قانون العمل | 3.43 | 0.95 |
| 9- تعمل المؤسسة على التوعية المهنية والحدّ من ثقافة العيب. | 3.69 | 0.92 |
| الكلي | 3.42 | 0.83 |

لوحظ من بيانات الجدول رقم (16) وجود اتجاهات ايجابية متوسطة الدرجة نحو أثر تطبيق معيار إدارة المخاطر على أداء المؤسسة، حيث بلغ المتوسط الكلي على فقرات المقياس (3.42) وهو أعلى من متوسط المقياس الافتراضي (3).

وعلى مستوى الفقرات يلاحظ بأن أعلى درجات الموافقة كانت على الفقرتين رقم (5 و 9) واللتين تشيران إلى عمل المؤسسة على تشجيع الإقبال على البرامج التدريبية ذات الميزة التنافسية في سوق العمل وكذلك العمل على توعية أصحاب العمل والعمال للتعامل مع أحكام قانون العمل بمتوسط إجابات (3.69) لكل منهما.

أما أدنى درجات الموافقة فكانت على الفقرة رقم (4) والتي تشير إلى عدم فعالية جهاز إدارة الأزمات في المؤسسة بمتوسط إجابات (2.99).

### 3-4 اختبار فرضيات الدراسة:

لاختبار فرضيات الدراسة تمّ استخدام اختبار (T) للعينة الواحدة (One-Sample Test) وذلك باختبار الفروق بين متوسط الإجابات ومتوسط المقياس (3)، وتمّ اختبار الفرضيات عند مستوى ثقة 95%، وتقوم قاعدة القرار في قبول أو رفض الفرضيات على النحو الآتي:

1. إذا كانت قيمة (T) المحسوبة أكبر من قيمة (T) الجدولية نقبل الفرضية البديلة(Ha)، ونرفض الفرضية العدمية(Ho).
2. إذا كانت قيمة (T) المحسوبة أقل من قيمة (T) الجدولية نرفض الفرضية البديلة(Ha)، ونقبل الفرضية العدمية(Ho).

وإذا ما رمزنا لمتوسط المقياس الافتراضي (3) بالرمز ($Mo$=3)، والى متوسط الاجابات على مقياس الاتجاهات نحو أثر تطبيق محور القيادة في جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الاداء الحكومي والشفافية على الأداء بالرمز ($Ma$)، فأن صيغة الفرضيات ستكون على النحو التالي:

Ho :$Mo = Ma$

Ha :$Mo \neq Ma$

وبناء على نتيجة اختبار (T) للعينة الواحدة، إذا كان يوجد فروق ذات دلالة احصائية، فهنالك حالتين:

1. $Mo < Ma$ فهذا يشير لوجود اتجاهات ايجابية وبالتالي وجود علاقة ايجابية بين تطبيق المعيار وأداء المؤسسة.
2. $Mo > Ma$ فهذا يشير لوجود اتجاهات سلبية وبالتالي وجود علاقة سلبية بين تطبيق المعيار وأداء المؤسسة.

أما اذا كانت نتيجة الاختبار عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية فذلك يشير لوجود اتجاهات حيادية نحو أثر تطبيق المعيار على أداء المؤسسة وبالتالي عدم

وجود علاقة بين تطبيق المعيار وأداء المؤسسة، ولتحديد درجة التأثر فقد اعتمدت الفئات التالية:

1. فئة متوسط الاجابات (1−2.99): تأثير سلبي.
2. فئة متوسط الاجابات (3−3.24): تأثير ايجابي ضعيف.
3. فئة متوسط الاجابات (3.25−3.74): تأثير ايجابي متوسط.
4. فئة متوسط الاجابات (3.75−5): تأثير ايجابي قوي.

**الفرضية العامة:**

Ho: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) بين متوسط الاجابات على فقرات مقياس الاتجاهات نحو أثر تطبيق محور القيادة في جائزة الملك عبد الله بمعاييره الفرعية الثلاث على أداء مؤسسة التدريب المهني وبين متوسط المقياس الافتراضي.

وتمثل رياضياً على النحو التالي: $Ho: Ma = Mo$

Ha: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) بين متوسط الاجابات على فقرات مقياس الاتجاهات نحو أثر تطبيق محور القيادة في جائزة الملك عبد الله بمعاييره الفرعية الثلاث على أداء مؤسسة التدريب المهني وبين متوسط المقياس الافتراضي.

وتمثل رياضياً على النحو التالي: $Ha: Ma \neq Mo$

**جدول رقم (17)**

**نتائج اختبار (T) للعينة الواحدة لاختبار الفروق بين متوسط الاجابات عن فقرات مقياس الاتجاهات نحو تطبيق محور القيادة في جائزة الملك عبد الله بمعاييره الفرعية الثلاث على أداء مؤسسة التدريب المهني وبين متوسط المقياس الافتراضي (3)**

| المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة(T) المحسوبة | قيمة (T) الجدولية | درجات الحرية | الدلالة الإحصائية |
|---|---|---|---|---|---|
| 3.31 | 0.79 | 7.468 | 1.96 | 349 | 0.000 |

يلاحظ من نتائج اختبار (T) المبينة في الجدول رقم (17) للعينة الواحدة وجود اتجاهات ايجابية متوسطة الدرجة نحو أثر تطبيق محور القيادة في جائزة الملك عبد الله بمعاييره الفرعية الثلاث على أداء مؤسسة التدريب المهني، حيث بلغ متوسط الإجابات عن فقرات مقياس أثر تطبيق محور القيادة في أداء المؤسسة (3.31) وهو أعلى من متوسط المقياس الافتراضي (3).

وأثبتت نتائج اختبار (T) للعينة الواحدة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسط الإجابات ومتوسط المقياس الافتراضي، حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة (7.468) وهي أعلى من قيمة (T) الجدولية. وبناء عليه تقبل فرضية الدراسة البديلة Ha وترفض فرضية الدراسة الصفرية Ho.

وهذا يشير إلى إنّ تطبيق محور القيادة في جائزة الملك عبد الله في معاييره الثلاث (التخطيط الاستراتيجي، والثقافة الداعمة، والمراقبة والتقييم) لها تأثير مباشر في رفع مستوى الأداء من خلال التخطيط المبني على رؤى استراتيجية محددة للأهداف والذي تدعمه ثقافة مؤسسية، ويتم التقييم المستمر والمراقبة للعمليات الإدارية كافة بما يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة.

**1. الفرضية الرئيسة الأولى:**

Ho: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) بين متوسط الاجابات على فقرات مقياس الاتجاهات نحو أثر تطبيق معيار التخطيط الاستراتيجي على أداء مؤسسة التدريب المهني.

وتمثل رياضياً على النحو التالي: Ho: $Ma = Mo$

Ha: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) بين متوسط الاجابات على فقرات مقياس الاتجاهات نحو أثر تطبيق معيار التخطيط الاستراتيجي على أداء مؤسسة التدريب المهني.

وتمثل رياضياً على النحو التالي: Ha: $Ma \neq Mo$

**جدول رقم (18)**

**نتائج اختبار (T) للعينة الواحدة لاختبار الفروق بين متوسط الاجابات عن فقرات مقياس الاتجاهات نحو تطبيق معيار التخطيط الاستراتيجي على أداء مؤسسة التدريب المهني وبين متوسط المقياس الافتراضي (3)**

| المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة(T) المحسوبة | قيمة (T) الجدولية | درجات الحرية | الدلالة الإحصائية |
|---|---|---|---|---|---|
| 3.41 | 0.72 | 10.593 | 1.96 | 349 | 0.000 |

يلاحظ من نتائج اختبار (T) المبينة في الجدول رقم (18) للعينة الواحدة وجود اتجاهات ايجابية متوسطة الدرجة نحو أثر تطبيق معيار التخطيط الاستراتيجي على أداء مؤسسة التدريب المهني، حيث بلغ متوسط الإجابات عن فقرات مقياس أثر تطبيق معيار التخطيط الاستراتيجي في أداء المؤسسة (3.41) وهو أعلى من متوسط المقياس الافتراضي (3).

وأثبتت نتائج اختبار (T) للعينة الواحدة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسط الإجابات ومتوسط المقياس الافتراضي، حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة (10.593) وهي أعلى من قيمة (T) الجدولية. وبناء عليه تُقبل فرضية الدراسة البديلة Ha وتُرفض فرضية الدراسة الصفرية Ho.

إن التخطيط الإستراتيجي يعمل على تحديد رؤية واضحة وأهداف يتم تنفيذها وفق إطار زمني محدد، وهذا يتطلب استغلال الموارد المتوفرة والمتاحة بشكل إيجابي مما ينعكس بشكل مباشر على مستوى الأداء المؤسسي بشكل عام وعلى مستوى أداء الموظفين بشكل خاص للوصول إلى الأداء المتميز ضمن محور جائزة الملك عبد الله الثاني.

أ. الفرضية الفرعية الأولى:

Ho: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) بين متوسط الاجابات على فقرات مقياس الاتجاهات نحو أثر تطبيق معيار الرؤية والرسالة على أداء مؤسسة التدريب المهني.

وتمثل رياضياً على النحو التالي: Ho: $Ma = Mo$

Ha: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) بين متوسط الاجابات على فقرات مقياس الاتجاهات نحو أثر تطبيق معيار الرؤية والرسالة على أداء مؤسسة التدريب المهني.

وتمثل رياضياً على النحو التالي: Ha: $Ma \neq Mo$

**جدول رقم (19)**

**نتائج اختبار (T) للعينة الواحدة لاختبار الفروق بين متوسط الاجابات عن فقرات مقياس الاتجاهات نحو تطبيق معيار الرؤية والرسالة على أداء مؤسسة التدريب المهني وبين متوسط المقياس الافتراضي (3)**

| المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة(T) المحسوبة | قيمة (T) الجدولية | درجات الحرية | الدلالة الإحصائية |
|---|---|---|---|---|---|
| 3.43 | 0.59 | 13.678 | 1.96 | 349 | 0.000 |

يلاحظ من نتائج اختبار (T) المبينة في الجدول رقم (19) للعينة الواحدة وجود اتجاهات إيجابية متوسطة الدرجة نحو أثر تطبيق معيار الرؤية والرسالة على أداء مؤسسة التدريب المهني، حيث بلغ متوسط الإجابات عن فقرات مقياس أثر تطبيق معيار الرؤية والرسالة على أداء المؤسسة (3.43) وهو أعلى من متوسط المقياس الافتراضي (3).

وأثبتت نتائج اختبار (T) للعينة الواحدة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha = 0.05$) بين متوسط الإجابات ومتوسط المقياس الافتراضي، حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة (13.678) وهي أعلى من قيمة (T) الجدولية. وبناء عليه تُقبل فرضية الدراسة البديلة Ha، وتُرفض فرضية الدراسة الصفرية Ho.

حيث إنّ قدرة المؤسسة على تحديد رؤية ورسالة واضحة سوف ينعكس بشكل إيجابي على طبيعة تنفيذ العمليات الإدارية، ومختلف العمليات داخل المؤسسة، مما يساعد على تطوير ورفع مستوى الأداء.

ب. الفرضية الفرعية الثانية:

Ho: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) بين متوسط الاجابات على فقرات مقياس الاتجاهات نحو أثر تطبيق معيار الاستراتيجية على أداء مؤسسة التدريب المهني.

وتمثل رياضياً على النحو التالي: Ho: $Ma = Mo$

Ha: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) بين متوسط الاجابات على فقرات مقياس الاتجاهات نحو أثر تطبيق معيار الاستراتيجية على أداء مؤسسة التدريب المهني.

وتمثل رياضياً على النحو التالي: Ha: $Ma \neq Mo$

**جدول رقم (20)**

**نتائج اختبار (T) للعينة الواحدة لاختبار الفروق بين متوسط الاجابات عن فقرات مقياس الاتجاهات نحو تطبيق معيار الاستراتيجية على أداء مؤسسة التدريب المهني وبين متوسط المقياس الافتراضي (3)**

| المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة(T) المحسوبة | قيمة (T) الجدولية | درجات الحرية | الدلالة الإحصائية |
|---|---|---|---|---|---|
| 3.42 | 0.89 | 8.951 | 1.96 | 349 | 0.000 |

يلاحظ من نتائج اختبار (T) المبينة في الجدول رقم (20) للعينة الواحدة وجود اتجاهات إيجابية متوسطة الدرجة نحو أثر تطبيق معيار الاستراتيجية على أداء مؤسسة التدريب المهني، حيث بلغ متوسط الإجابات عن فقرات مقياس أثر تطبيق معيار الاستراتيجية في أداء المؤسسة (3.42) وهو أعلى من متوسط المقياس الافتراضي (3).

وأثبتت نتائج اختبار (T) للعينة الواحدة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha = 0.05$) بين متوسط الإجابات ومتوسط المقياس الافتراضي، حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة (8.951) وهي أعلى من قيمة (T) الجدولية. وبناء عليه تُقبل فرضية الدراسة البديلة Ha، وتُرفض فرضية الدراسة الصفرية Ho.

إن عملية وضع الإستراتيجية في المؤسسة وتدقيقها له تأثير واضح في عملية رفع مستوى الأداء من خلال زيادة قدرة المؤسسة على وضع إستراتيجية أكثر قدرة على تحقيق الأهداف ونجاحها.

ج. الفرضية الفرعية الثالثة:

Ho: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) بين متوسط الاجابات على فقرات مقياس الاتجاهات نحو أثر تطبيق معيار صلة الجائزة بالأهداف الوطنية على أداء مؤسسة التدريب المهني.

وتمثل رياضياً على النحو التالي: Ho: $Ma = Mo$

Ha: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) بين متوسط الاجابات على فقرات مقياس الاتجاهات نحو أثر تطبيق معيار صلة الجائزة بالأهداف الوطنية على أداء مؤسسة التدريب المهني.

وتمثل رياضياً على النحو التالي: Ha: $Ma \neq Mo$

**جدول رقم (21)**

**نتائج اختبار (T) للعينة الواحدة لاختبار الفروق بين متوسط الاجابات عن فقرات مقياس الاتجاهات نحو تطبيق معيار صلة الجائزة بالأهداف الوطنية على أداء مؤسسة التدريب المهني وبين متوسط المقياس الافتراضي (3)**

| المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة(T) المحسوبة | قيمة (T) الجدولية | درجات الحرية | الدلالة الإحصائية |
|---|---|---|---|---|---|
| 3.38 | 0.80 | 8.807 | 1.96 | 349 | 0.000 |

يلاحظ من نتائج اختبار (T) المبينة في الجدول رقم (21) للعينة الواحدة وجود اتجاهات إيجابية متوسطة الدرجة نحو أثر تطبيق معيار صلة الجائزة بالأهداف الوطنية على أداء مؤسسة التدريب المهني، حيث بلغ متوسط الإجابات عن فقرات مقياس الاتجاهات نحو أثر تطبيق معيار صلة الجائزة بالأهداف الوطنية في أداء مؤسسة التدريب المهني (3.38) وهو أعلى من متوسط المقياس الافتراضي (3).

وأثبتت نتائج اختبار (T) للعينة الواحدة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha = 0.05$) بين متوسط الإجابات ومتوسط المقياس الافتراضي، حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة (8.807) وهي أعلى من قيمة (T) الجدولية. وبناء عليه تُقبل فرضية الدراسة البديلة Ha، وتُرفض فرضية الدراسة الصفرية Ho.

إن مؤسسة تدريب المهني من المؤسسات الوطنية التي تعمل بشكل متواصل من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف التي تعكس صورة طيبة وواقعية من خلال العمل على الوصول إلى أعلى مستويات من الأداء.

**2. الفرضية الرئيسة الثانية:**

Ho: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) بين متوسط الاجابات على فقرات مقياس الاتجاهات نحو أثر تطبيق معيار الثقافة الداعمة (المساندة) على أداء مؤسسة التدريب المهني.

وتمثل رياضياً على النحو التالي: Ho: $Ma = Mo$

Ha: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) بين متوسط الاجابات على فقرات مقياس الاتجاهات نحو أثر تطبيق معيار الثقافة الداعمة (المساندة) على أداء مؤسسة التدريب المهني.

وتمثل رياضياً على النحو التالي: Ha: $Ma \neq Mo$

**جدول رقم (22)**

**نتائج اختبار (T) للعينة الواحدة لاختبار الفروق بين متوسط الاجابات عن فقرات مقياس الاتجاهات نحو تطبيق معيار معيار الثقافة الداعمة (المساندة) على أداء مؤسسة التدريب المهني وبين متوسط المقياس الافتراضي (3)**

| المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة(T) المحسوبة | قيمة (T) الجدولية | درجات الحرية | الدلالة الإحصائية |
|---|---|---|---|---|---|
| 3.04 | 0.89 | 0.910 | 1.96 | 349 | 0.364 |

يلاحظ من نتائج اختبار (T) المبينة في الجدول رقم (22) للعينة الواحدة، وجود اتجاهات حيادية نحو أثر تطبيق معيار الثقافة الداعمة (المساندة) على أداء مؤسسة التدريب المهني، حيث بلغ متوسط الإجابات عن فقرات مقياس أثر تطبيق

معيار الثقافة الداعمة (المساندة) في أداء مؤسسة التدريب المهني (3.04) وهو قريب جداً من متوسط المقياس الافتراضي (3).

ولم تظهر نتائج اختبار (T) للعينة الواحدة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha = 0.05$) بين متوسط الإجابات ومتوسط المقياس الافتراضي، حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة (0.910) وهي أقل من قيمة (T) الجدولية. وبناء عليه تُقبل فرضية الدراسة الصفرية Ho، وتُرفض فرضية الدراسة البديلة Ha.

وقد يعود عدم وجود علاقة بين الثقافة الداعمة، وأداء مؤسسة التدريب المهني إلى بيروقراطية المؤسسات الحكومية ومحدودية الصلاحيات، إذ إنها تتبع لقانون الخدمة المدنية، بالإضافة إلى عدم تقبل الموظفين لعمليات التطوير والتجديد والأخذ بمبادئ الإدارة الحديثة لعدم وجود شفافية، ونزاهة في عمليات اتخاذ القرار في المؤسسة.

أ. الفرضية الفرعية الأولى:

Ho: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) بين متوسط الاجابات على فقرات مقياس الاتجاهات نحو أثر تطبيق معيار القيم على أداء مؤسسة التدريب المهني.

وتمثل رياضياً على النحو التالي: Ho: $Ma = Mo$

Ha: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) بين متوسط الاجابات على فقرات مقياس الاتجاهات نحو أثر تطبيق معيار القيم على أداء مؤسسة التدريب المهني.

وتمثل رياضياً على النحو التالي: Ha: $Ma \neq Mo$

**جدول رقم (23)**

**نتائج اختبار (T) للعينة الواحدة لاختبار الفروق بين متوسط الاجابات عن فقرات مقياس الاتجاهات نحو تطبيق معيار القيم على أداء مؤسسة التدريب المهني وبين متوسط المقياس الافتراضي (3)**

| المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة(T) المحسوبة | قيمة (T) الجدولية | درجات الحرية | الدلالة الإحصائية |
|---|---|---|---|---|---|
| 2.85 | 0.99 | 2.864 | 1.96 | 349 | 0.004 |

يلاحظ من نتائج اختبار (T) المبينة في الجدول رقم (23) للعينة الواحدة وجود اتجاهات سلبية نحو أثر تطبيق معيار القيم على أداء مؤسسة التدريب المهني، حيث بلغ متوسط الإجابات عن فقرات مقياس الاتجاهات نحو أثر تطبيق معيار القيم على أداء مؤسسة التدريب المهني (2.85) وهو أدنى من متوسط المقياس الافتراضي (3).

وأثبتت نتائج اختبار (T) للعينة الواحدة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha$ = 0.05) بين متوسط الإجابات ومتوسط المقياس الافتراضي، حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة (2.864) وهي أعلى من قيمة (T) الجدولية. وبناء عليه تُقبل فرضية الدراسة البديلة Ha، وتُرفض فرضية الدراسة الصفرية Ho.

وهذا يعود إلى انتشار قيم ومعتقدات سلبية لدى موظفي مؤسسة التدريب المهني سواء عن المؤسسة أم عن أهمية الجائزة بالنسبة للموظفين كأفراد، وهذا يعود إلى عدم قدرة الإدارة على تعميق العمل بروح الفريق الواحد، والانتماء للمؤسسة.

ب. الفرضية الفرعية الثانية:

Ho: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha$ = 0.05) بين متوسط الاجابات على فقرات مقياس الاتجاهات نحو أثر تطبيق معيار تمكين الموظفين على أداء مؤسسة التدريب المهني.

وتمثل رياضياً على النحو التالي: Ho: $Ma = Mo$

Ha: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) بين متوسط الاجابات على فقرات مقياس الاتجاهات نحو أثر تطبيق معيار تمكين الموظفين على أداء مؤسسة التدريب المهني.

وتمثل رياضياً على النحو التالي: $Ha: Ma \neq Mo$

**جدول رقم (24)**

**نتائج اختبار (T) للعينة الواحدة لاختبار الفروق بين متوسط الاجابات عن فقرات مقياس الاتجاهات نحو تطبيق معيار تمكين الموظفين على أداء مؤسسة التدريب المهني وبين متوسط المقياس الافتراضي (3)**

| المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة(T) المحسوبة | قيمة (T) الجدولية | درجات الحرية | الدلالة الإحصائية |
|---|---|---|---|---|---|
| 3.21 | 0.86 | 4.472 | 1.96 | 349 | 0.000 |

يلاحظ من نتائج اختبار (T) المبينة في الجدول رقم (23) للعينة الواحدة وجود اتجاهات إيجابية ضعيفة الدرجة نحو أثر تطبيق معيار تمكين الموظفين وأداء مؤسسة التدريب المهني، حيث بلغ متوسط الإجابات عن فقرات مقياس الاتجاهات نحو أثر تطبيق معيار تمكين الموظفين في أداء مؤسسة التدريب المهني (3.21) وهو أعلى من متوسط المقياس الافتراضي (3).

وأظهرت نتائج اختبار (T) للعينة الواحدة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha = 0.05$) بين متوسط الإجابات ومتوسط المقياس الافتراضي، حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة (4.472) وهي أعلى من قيمة (T) الجدولية. وبناء عليه تُقبل فرضية الدراسة البديلة Ha، وتُرفض فرضية الدراسة الصفرية Ho.

إن تأهيل الموظفين وتدريبهم وإعطاءهم فرص التطور الوظيفي يؤدي إلى زيادة انتمائهم إلى المؤسسة، ورفع إنتاجيتهم، وتحفيزهم على الإبداع والتطور وهذا بدوره يعمل على رفع أداء المؤسسة بشكل عام.

**3. الفرضية الرئيسة الثالثة:**

Ho: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) بين متوسط الاجابات على فقرات مقياس الاتجاهات نحو أثر تطبيق معيار المراقبة والتقييم على أداء مؤسسة التدريب المهني.

وتمثل رياضياً على النحو التالي: Ho: $Ma = Mo$

Ha: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) بين متوسط الاجابات على فقرات مقياس الاتجاهات نحو أثر تطبيق معيار المراقبة والتقييم على أداء مؤسسة التدريب المهني.

وتمثل رياضياً على النحو التالي: Ha: $Ma \neq Mo$

**جدول رقم (25)**

**نتائج اختبار (T) للعينة الواحدة لاختبار الفروق بين متوسط الاجابات عن فقرات مقياس الاتجاهات نحو تطبيق معيار المراقبة والتقييم على أداء مؤسسة التدريب المهني وبين متوسط المقياس الافتراضي (3)**

| المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة(T) المحسوبة | قيمة (T) الجدولية | درجات الحرية | الدلالة الإحصائية |
|---|---|---|---|---|---|
| 3.41 | 0.84 | 9.099 | 1.96 | 349 | 0.000 |

يلاحظ من نتائج اختبار (T) المبينة في الجدول رقم (25) للعينة الواحدة وجود اتجاهات ايجابية متوسطة الدرجة نحو أثر تطبيق معيار المراقبة والتقييم على أداء مؤسسة التدريب المهني، حيث بلغ متوسط الإجابات عن فقرات مقياس أثر تطبيق معيار المراقبة والتقييم في أداء مؤسسة التدريب المهني (3.41) وهو أعلى من متوسط المقياس الافتراضي (3).

وأظهرت نتائج اختبار (T) للعينة الواحدة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha = 0.05$) بين متوسط الإجابات ومتوسط المقياس الافتراضي، حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة (9.909) وهي أعلى من قيمة (T) الجدولية. وبناء عليه تُقبل فرضية الدراسة البديلة Ha، وتُرفض فرضية الدراسة الصفرية Ho.

إن تطبيق معيار المراقبة والتقييم لعمليات المؤسسة من حيث الخطط والأهداف والإنجازات يحدد سلبيات المؤسسة وإيجابياتها بحيث تعمل إدارة المؤسسة على تعظيم الإيجابيات، والحد من السلبيات، الأمر الذي يؤدي إلى رفع كفاءة إنجاز مهام المؤسسة وواجباتها وأدائها بشكل عام.

أ. الفرضية الفرعية الأولى:

Ho: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) بين متوسط الاجابات على فقرات مقياس الاتجاهات نحو أثر تطبيق معيار تحقيق المخرجات المستهدفة على أداء مؤسسة التدريب المهني.

وتمثل رياضياً على النحو التالي: $Ho: Ma = Mo$

Ha: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) بين متوسط الاجابات على فقرات مقياس الاتجاهات نحو أثر تطبيق معيار تحقيق المخرجات المستهدفة على أداء مؤسسة التدريب المهني.

وتمثل رياضياً على النحو التالي: $Ha: Ma \neq Mo$

**جدول رقم (26)**

**نتائج اختبار (T) للعينة الواحدة لاختبار الفروق بين متوسط الاجابات عن فقرات مقياس الاتجاهات نحو تطبيق معيار تحقيق المخرجات المستهدفة على أداء مؤسسة التدريب المهني وبين متوسط المقياس الافتراضي (3)**

| المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة(T) المحسوبة | قيمة (T) الجدولية | درجات الحرية | الدلالة الإحصائية |
|---|---|---|---|---|---|
| 3.46 | 0.92 | 9.361 | 1.96 | 349 | 0.000 |

يلاحظ من نتائج اختبار (T) المبينة في الجدول رقم (26) للعينة الواحدة وجود اتجاهات إيجابية متوسطة الدرجة نحو أثر تطبيق معيار تحقيق المخرجات المستهدفة على أداء مؤسسة التدريب المهني، حيث بلغ متوسط الإجابات عن فقرات مقياس الاتجاهات نحو أثر تطبيق معيار تحقيق المخرجات المستهدفة في أداء مؤسسة التدريب المهني (3.46) وهو أعلى من متوسط المقياس الافتراضي (3).

وأظهرت نتائج اختبار (T) للعينة الواحدة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha = 0.05$) بين متوسط الإجابات ومتوسط المقياس الافتراضي، حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة (9.361) وهي أعلى من قيمة (T) الجدولية. وبناء عليه تقبل فرضية الدراسة البديلة Ha، وترفض فرضية الدراسة الصفرية Ho.

إن تحقيق المؤسسة لأهدافها سواء كانت قصيرة الأمد أم طويلة الأمد لهو مؤشر على مستوى أدائها، حيث إنّ العمليات الإدارية، واتخاذ القرارات ما هي إلا وسيلة لتحقيق الأهداف.

ب. الفرضية الفرعية الثانية:

Ho: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) بين متوسط الاجابات على فقرات مقياس الاتجاهات نحو أثر تطبيق معيار التعاون على أداء مؤسسة التدريب المهني.

وتمثل رياضياً على النحو التالي: $Ho: Ma = Mo$

Ha: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) بين متوسط الاجابات على فقرات مقياس الاتجاهات نحو أثر تطبيق معيار التعاون على أداء مؤسسة التدريب المهني.

وتمثل رياضياً على النحو التالي: $Ha: Ma \neq Mo$

**جدول رقم (27)**

**نتائج اختبار (T) للعينة الواحدة لاختبار الفروق بين متوسط الاجابات عن فقرات مقياس الاتجاهات نحو تطبيق معيار التعاون على أداء مؤسسة التدريب المهني وبين متوسط المقياس الافتراضي (3)**

| المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة(T) المحسوبة | قيمة (T) الجدولية | درجات الحرية | الدلالة الإحصائية |
|---|---|---|---|---|---|
| 3.34 | 0.94 | 6.833 | 1.96 | 349 | 0.000 |

يلاحظ من نتائج اختبار (T) المبينة في الجدول رقم (27) للعينة الواحدة وجود اتجاهات إيجابية متوسطة الدرجة نحو أثر تطبيق معيار التعاون على أداء مؤسسة التدريب المهني، حيث بلغ متوسط الإجابات عن فقرات مقياس أثر تطبيق

معيار التعاون في أداء مؤسسة التدريب المهني (3.34) وهو أعلى من متوسط المقياس الافتراضي (3).

وأظهرت نتائج اختبار (T) للعينة الواحدة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha = 0.05$) بين متوسط الإجابات ومتوسط المقياس الافتراضي، حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة (6.833) وهي أعلى من قيمة (T) الجدولية. وبناء عليه تقبل فرضية الدراسة البديلة Ha، وترفض فرضية الدراسة الصفرية Ho.

تٌعّد مؤسسات القطاع الخاص، ومؤسسات المجتمع المدني أقدر على معرفة متطلبات وحاجات سوق العمل والمهارات المهنية المطلوبة وحجمها، وبالتالي فإنّ التعاون معها يؤدي إلى رفع عمل المؤسسة، كما تقوم المؤسسة بالاعتماد على مؤسسات القطاع الخاص في تأهيل القوى البشرية وتدريبهم، لتلبية حاجات سوق العمل.

ج. الفرضية الفرعية الثالثة:

Ho: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) بين متوسط الاجابات على فقرات مقياس الاتجاهات نحو أثر تطبيق معيار إدارة المخاطر على أداء مؤسسة التدريب المهني.

وتمثل رياضياً على النحو التالي: $Ho: Ma = Mo$

Ha: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) بين متوسط الاجابات على فقرات مقياس الاتجاهات نحو أثر تطبيق معيار إدارة المخاطر على أداء مؤسسة التدريب المهني.

وتمثل رياضياً على النحو التالي: $Ha: Ma \neq Mo$

**جدول رقم (28)**

**نتائج اختبار (T) للعينة الواحدة لاختبار الفروق بين متوسط الاجابات عن فقرات مقياس الاتجاهات نحو تطبيق معيار إدارة المخاطر على أداء مؤسسة التدريب المهني وبين متوسط المقياس الافتراضي (3)**

| المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة(T) المحسوبة | قيمة (T) الجدولية | درجات الحرية | الدلالة الإحصائية |
|---|---|---|---|---|---|
| 3.42 | 0.83 | 9.513 | 1.96 | 349 | 0.000 |

يلاحظ من نتائج اختبار (T) المبينة في الجدول رقم (28) للعينة الواحدة وجود اتجاهات إيجابية متوسطة الدرجة نحو أثر تطبيق معيار إدارة المخاطر على أداء مؤسسة التدريب المهني، حيث بلغ متوسط الإجابات عن فقرات مقياس أثر تطبيق معيار إدارة المخاطر في أداء مؤسسة التدريب المهني (3.42) وهو أعلى من متوسط المقياس الافتراضي (3).

وأظهرت نتائج اختبار (T) للعينة الواحدة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha = 0.05$) بين متوسط الإجابات ومتوسط المقياس الافتراضي، حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة (9.513) وهي أعلى من قيمة (T) الجدولية. وبناء عليه تقبل فرضية الدراسة البديلة Ha، وترفض فرضية الدراسة الصفرية Ho.

تُعدُّ إدارة المخاطر إحدى أساليب الإدارة التي تقوم من خلالها المؤسسة بتحديد التهديدات الداخلية والخارجية التي تعيق عملها، وتحول دون تحقيق أهدافها، وإن قدرة المؤسسة على وضع استراتيجيات لإدارة المخاطر المتوقعة، فإنها تحد من تأثيرها السلبي في أداء المؤسسة، وبالتالي رفع كفاءتها.

**4- الفرضية الرئيسة الرابعة:**

Ho: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) في الاتجاهات نحو أثر تطبيق محور القيادة في جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية على أداء مؤسسة التدريب المهني تعزى الى الاختلاف في: الجنس، العمر، الخبرة في مجال العمل، المستوى التعليمي، التخصص، المستوى الاداري.

وتمثل رياضياً على النحو التالي: Ho :$(Mi=Mj)$

Ha: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α = 0.05) في الاتجاهات نحو أثر تطبيق محور القيادة في جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية على أداء مؤسسة التدريب المهني تعزى الى الاختلاف في: الجنس، العمر، الخبرة في مجال العمل، المستوى التعليمي، التخصص، المستوى الاداري.

وتمثل رياضياً على النحو التالي: $Ha: (Mi \neq Mj)$

ولاختبار هذه الفرضية سيتم اختبار الفرضيات الفرعية التالية:

أ. الفرضية الفرعية الأولى:

Ho: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α = 0.05) في الاتجاهات نحو أثر تطبيق محور القيادة في جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية على أداء مؤسسة التدريب المهني تعزى الى الاختلاف في الجنس.

وتمثل رياضياً على النحو التالي: $Ho: (Mi = Mj)$

Ha: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α = 0.05) في الاتجاهات نحو أثر تطبيق محور القيادة في جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية على أداء مؤسسة التدريب المهني تعزى الى الاختلاف في الجنس.

وتمثل رياضياً على النحو التالي: $Ha: (Mi \neq Mj)$

**جدول رقم (29)**

**نتائج اختبار (T) للعينات المستقلة لاختبار الفروق في الاتجاهات حسب النوع الاجتماعي**

| الجنس | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة(T) المحسوبة | قيمة (T) الجدولية | درجات الحرية | الدلالة الإحصائية |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ذكور | 3.28 | 0.81 | 1.689 | 1.960 | 348 | 0.092 |
| إناث | 3.48 | 0.61 | | | | |

يلاحظ من نتائج اختبار (T) الموضحة في الجدول رقم (29) عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (α = 0.05) في الاتجاهات نحو أثر تطبيق محور القيادة في جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية

على أداء مؤسسة التدريب المهني تعزى الى الاختلاف في النوع الاجتماعي، حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة (1.689) وهي أدنى من قيمة (T) الجدولية. وبناء عليه تقبل فرضية الدراسة الصفرية Ho، وترفض فرضية الدراسة البديلة Ha.

ب. الفرضية الفرعية الثانية:

Ho: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) في الاتجاهات نحو أثر تطبيق محور القيادة في جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية على أداء مؤسسة التدريب المهني تعزى الى الاختلاف في العمر.

وتمثل رياضياً على النحو التالي: $Ho:(Mi=Mj)$

Ha: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) في الاتجاهات نحو أثر تطبيق محور القيادة في جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية على أداء مؤسسة التدريب المهني تعزى الى الاختلاف في العمر.

وتمثل رياضياً على النحو التالي: $Ha:(Mi\neq Mj)$

**جدول رقم (30)**

**نتائج اختبار (F) لاختبار الفروق في الاتجاهات حسب العمر**

| العمر | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة(F) المحسوبة | قيمة (F) الجدولية | درجات الحرية | الدلالة الإحصائية |
|---|---|---|---|---|---|---|
| اقل من 25 سنة | 3.64 | 0.00 | 3.856 | 2.260 | 5<br>344 | 0.002 |
| 25-29 سنة | 4.27 | 0.29 | | | | |
| 30-34 سنة | 3.08 | 0.95 | | | | |
| 35-39 سنة | 3.16 | 0.81 | | | | |
| 40-44 سنة | 3.41 | 0.81 | | | | |
| 45 سنة فاكثر | 3.31 | 0.72 | | | | |

يلاحظ من نتائج اختبار (F) الموضحة في الجدول رقم (30) وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) في الاتجاهات نحو أثر تطبيق محور القيادة في جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية على أداء مؤسسة التدريب المهني تعزى الى الاختلاف في العمر، حيث بلغت قيمة (F)

المحسوبة (3.856) وهي أعلى من قيمة (F) الجدولية. وبناء عليه تقبل فرضية الدراسة البديلة Ha، وترفض فرضية الدراسة الصفرية Ho.

ولمعرفة الفروق في الاتجاهات بين اي فئات العمر تم استخراج اختبار شيفية (Scheffe) للاختبارات البعدية والنتائج موضحة في الجدول رقم (31)، فيلاحظ وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اتجاهات الذين اعمارهم في الفئة 25–29 سنة وكل من الذين اعمارهم في الفئات العمرية 30–34 سنة، 35–39 سنة، 40–44 سنة، 45 سنة فاكثر.

**جدول رقم (31)**

**نتائج اختبار شيفية لاختبار الفروق في الاتجاهات بين فئات العمر**

| فئة العمر | اقل من 25 سنة | 25–29 سنة | 30–34 سنة | 35–39 سنة | 40–44 سنة | 45 سنة فاكثر |
|---|---|---|---|---|---|---|
| اقل من 25 سنة | – | 0.6350– | 0.5582 | 0.4783 | 0.2320 | 0.3304 |
| 25–29سنة | 0.6350– | – | *1.1931 | *1.1133 | 0.8670 | *0.9654 |
| 30–34 سنة | 0.5582 | *1.1931 | – | 0.0799– | 0.3262– | 0.2277– |
| 35–39 سنة | 0.4783 | *1.1133 | 0.0799– | – | 0.2463– | 0.1479– |
| 40–44 سنة | 0.2320 | 0.8670 | 0.3262– | 0.2463– | – | 0.0984– |
| 45 سنة فاكثر | 0.3304 | *0.9654 | 0.2277– | 0.1479– | 0.0984– | – |

* الفرق في المتوسطات ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$).

ج. الفرضية الفرعية الثالثة:

Ho: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) في الاتجاهات نحو أثر تطبيق محور القيادة في جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية على أداء مؤسسة التدريب المهني تعزى الى الاختلاف في الخبرة في العمل.

وتمثل رياضياً على النحو التالي: $Ho: (Mi=Mj)$

Ha: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) في الاتجاهات نحو أثر تطبيق محور القيادة في جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي

والشفافية على أداء مؤسسة التدريب المهني تعزى الى الاختلاف في الخبرة في العمل.

وتمثل رياضياً على النحو التالي: $Ha: (Mi \neq Mj)$

**جدول رقم (32)**

**نتائج اختبار (F) لاختبار الفروق في الاتجاهات حسب الخبرة في العمل**

| الخبرة في العمل | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة(F) المحسوبة | قيمة (F) الجدولية | درجات الحرية | الدلالة الإحصائية |
|---|---|---|---|---|---|---|
| اقل من سنة | 3.64 | 0.00 | 4.500 | 2.650 | 3<br>346 | 0.004 |
| 1-5 سنوات | 4.27 | 0.29 | | | | |
| 5-9 سنوات | 3.33 | 0.88 | | | | |
| 10 سنوات فاكثر | 3.28 | 0.78 | | | | |

يلاحظ من نتائج اختبار (F) الموضحة في الجدول رقم (32) وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) في الاتجاهات نحو أثر تطبيق محور القيادة في جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية على أداء مؤسسة التدريب المهني تعزى الى الاختلاف في الخبرة في العمل، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (4.500) وهي أعلى من قيمة (F) الجدولية. وبناء عليه تقبل فرضية الدراسة البديلة Ha، وترفض فرضية الدراسة الصفرية Ho.

ولمعرفة الفروق في الاتجاهات بين اي فئات الخبرة تم استخراج اختبار شيفية (Scheffe) للاختبارات البعدية والنتائج موضحة في الجدول رقم (33)، فيلاحظ وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اتجاهات الذين خبرتهم في الفئة 1-5 سنوات وكل من الذين خبرتهم في الفئات 5-9 سنوات، 10 سنوات فاكثر.

**جدول رقم (33)**

**نتائج اختبار شيفية لاختبار الفروق في الاتجاهات بين فئات الخبرة**

| فئة الخبرة | اقل من سنة | 1-5 سنوات | 5-9 سنوات | 10 سنوات فاكثر |
|---|---|---|---|---|
| اقل من سنة | - | 0.6350- | 0.3038 | 0.3554 |
| 1-5 سنوات | 0.6350- | - | *0.9387 | *0.9904 |
| 5-9 سنوات | 0.3038 | *0.9387 | - | 0.0516- |
| 10 سنوات فاكثر | 0.3554 | *0.9904 | 0.0516- | - |

*** الفرق في المتوسطات ذات دلالة احصائية عند مستوى (0.05).**

د. الفرضية الفرعية الرابعة:

Ho: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) في الاتجاهات نحو أثر تطبيق محور القيادة في جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية على أداء مؤسسة التدريب المهني تعزى الى الاختلاف في المستوى التعليمي.

وتمثل رياضياً على النحو التالي: Ho:$(Mi=Mj)$

Ha: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) في الاتجاهات نحو أثر تطبيق محور القيادة في جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية على أداء مؤسسة التدريب المهني تعزى الى الاختلاف في المستوى التعليمي.

وتمثل رياضياً على النحو التالي: Ha:$(Mi\neq Mj)$

**جدول رقم (34)**

**نتائج اختبار (F) لاختبار الفروق في الاتجاهات حسب المستوى التعليمي**

| المستوى التعليمي | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة(F) المحسوبة | قيمة (F) الجدولية | درجات الحرية | الدلالة الإحصائية |
|---|---|---|---|---|---|---|
| دبلوم | 3.57 | 0.45 | 13.266 | 4.500 | 3<br>346 | 0.000 |
| بكالوريوس | 3.19 | 0.83 | | | | |
| دبلوم عالي | 4.07 | 0.32 | | | | |
| ماجستير | 3.12 | 0.89 | | | | |

يلاحظ من نتائج اختبار (F) الموضحة في الجدول رقم (34) وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (α = 0.05) في الاتجاهات نحو أثر تطبيق محور القيادة في جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية على أداء مؤسسة التدريب المهني تعزى الى الاختلاف في المستوى التعليمي، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (13.266) وهي أعلى من قيمة (F) الجدولية. وبناء عليه تقبل فرضية الدراسة البديلة Ha، وترفض فرضية الدراسة الصفرية Ho.

ولمعرفة الفروق في الاتجاهات بين اي المستويات التعليمية تم استخراج اختبار شيفية (Scheffe) للاختبارات البعدية والنتائج موضحة في الجدول رقم (35)، فيلاحظ وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اتجاهات ذوي المستوى التعليمي الدبلوم وكل من البكالوريوس، الدبلوم العالي، الماجستير. وكذلك بين الدبلوم العالي وكل من البكالوريوس والماجستير.

**جدول رقم (35)**

**نتائج اختبار شيفية لاختبار الفروق في الاتجاهات بين المستويات التعليمية**

| المستوى التعليمي | دبلوم | بكالوريوس | دبلوم عالي | ماجستير |
|---|---|---|---|---|
| دبلوم | - | *0.3842 | 0.5010- | *0.4487 |
| بكالوريوس | *0.3842 | - | *0.8852- | 0.0645 |
| دبلوم عالي | 0.5010- | *0.8852- | - | *0.9497- |
| ماجستير | *0.4487 | 0.0645 | *0.9497- | - |

* الفرق في المتوسطات ذات دلالة احصائية عند مستوى (0.05).

هـ. الفرضية الفرعية الخامسة:

Ho: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α = 0.05) في الاتجاهات نحو أثر تطبيق محور القيادة في جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية على أداء مؤسسة التدريب المهني تعزى الى الاختلاف في التخصص.

وتمثل رياضياً على النحو التالي: Ho: $(Mi=Mj)$

Ha: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α = 0.05) في الاتجاهات نحو أثر تطبيق محور القيادة في جائزة الملك عبـــدالله الثـــاني لتميـــز الأداء الحكـــومي والشفافية على أداء مؤسسة التدريب المهني تعزى الى الاختلاف في التخصص.

وتمثل رياضياً على النحو التالي: $Ha:(Mi \neq Mj)$

**جدول رقم (36)**

**نتائج اختبار (F) لاختبار الفروق في الاتجاهات حسب التخصص**

| التخصص | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة(F) المحسوبة | قيمة (F) الجدولية | درجات الحرية | الدلالة الإحصائية |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ادارة اعمال | 3.40 | 0.72 | | | | |
| هندسة | 3.21 | 0.91 | | | | |
| ادارة عامة | 3.49 | 0.56 | | | | |
| محاسبة | 3.59 | 0.51 | | | | |
| علوم | 3.09 | 0.00 | 1.679 | 1.980 | 8<br>341 | 0.102 |
| تربية | 3.50 | 0.37 | | | | |
| اداب | 3.50 | 0.10 | | | | |
| حقوق | 3.35 | 0.70 | | | | |
| اخرى | 3.13 | 0.82 | | | | |

يلاحظ من نتائج اختبار (F) الموضحة في الجدول رقم (36) عـــدم وجـــود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (α = 0.05) في الاتجاهات نحو أثـــر تطبيق محور القيادة في جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي والـــشفافية على أداء مؤسسة التدريب المهني تعزى الى الاختلاف في التخصص، حيث بلغـــت قيمة (F) المحسوبة (1.679) وهي أدنى من قيمة (F) الجدولية. وبناء عليـــه تقبـــل فرضية الدراسة الصفرية Ho، وترفض فرضية الدراسة البديلة Ha.

و. الفرضية الفرعية السادسة:

Ho: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α = 0.05) في الاتجاهـــات نحو أثر تطبيق محور القيادة في جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكـــومي والشفافية على أداء مؤسسة التدريب المهني تعزى الى الاخـــتلاف فـــي المـــستوى الاداري.

وتمثل رياضياً على النحو التالي: $Ho: (Mi=Mj)$

Ha: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) في الاتجاهات نحو أثر تطبيق محور القيادة في جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية على أداء مؤسسة التدريب المهني تعزى الى الاختلاف في المستوى الاداري.

وتمثل رياضياً على النحو التالي: $Ha: (Mi \neq Mj)$

**جدول رقم (37)**

**نتائج اختبار (T) للعينات المستقلة لاختبار الفروق في الاتجاهات حسب المستوى الاداري**

| المستوى الاداري | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة(T) المحسوبة | قيمة (T) الجدولية | درجات الحرية | الدلالة الإحصائية |
|---|---|---|---|---|---|---|
| عليا | 3.33 | 0.79 | 0.166 | 1.960 | 348 | 0.868 |
| متوسطة | 3.31 | 0.79 | | | | |

يلاحظ من نتائج اختبار (T) الموضحة في الجدول رقم (37) عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) في الاتجاهات نحو أثر تطبيق محور القيادة في جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية على أداء مؤسسة التدريب المهني تعزى الى الاختلاف في المستوى الاداري، حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة (0.166) وهي أدنى من قيمة (T) الجدولية. وبناء عليه تقبل فرضية الدراسة الصفرية Ho، وترفض فرضية الدراسة البديلة Ha.

## 4-4 مناقشة النتائج:

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل اتجاهات الموظفين نحو أثر تطبيق معايير جائزة الملك عبد الله لتميز الأداء الحكومي والشفافية على أداء مؤسسة التدريب المهني، وقد تمّ تحليل عرض نتائج الدراسة وتحليلها لأثر محور القيادة من محاور جائزة الملك عبد الله لتميز الأداء الحكومي والشفافية في أداء مؤسسة التدريب المهني، وكانت النتائج على النحو الآتي:

فيما يتعلق بخصائص أفراد عينة الدارسة المكونة من المديرين في المستويات الإدارية العليا والمتوسطة، لوحظ تركزهم في الإدارة الوسطى وبنسبة (79%)، فيما كانت نسبة تمثيل مستوى الإدارة العليا ما نسبته (21%). أما حسب الجنس وجد بأن غالبية المبحوثين من الذكور بنسبة (84.3%)، وحسب العمر وجد إنّ نسبة التمثيل ترتفع مع ارتفاع الفئات العمرية، ويعود ذلك إلى إجراءات الترقية والتعيين التي تطلب عدداً معيناً من سنوات العمل، ومستويات تعليمية مرتفعة، وهذا يعزز ارتفاع نسبة أفراد عينة الدارسة الذين خبرتهم تتجاوز العشرة سنوات حيث بلغت (89.1%).

أما من حيث المستوى التعليمي فيلاحظ بأن النسبة الكبرى ممن مستواهم التعليمي بكالوريوس بنسبة (63.4%)، والدبلوم العالي والماجستير بنسبة (16%). ومن حيث التخصص وجد بأن النسبة الكبرى من المبحوثين ممن تخصصاتهم ضمن تخصصات الهندسة نسبة (44%)، ثم تخصص إدارة الأعمال بنسبة (17.1%).

وفيما يلي سيتم مناقشة نتائج الدراسة المتعلقة بتحليل أثر تطبيق محور القيادة من جائزة الملك عبدا لله لتميز الأداء الحكومي والشفافية في أداء مؤسسة التدريب المهني:

1. في مجال التخطيط الاستراتيجي: أظهرت نتائج الدارسة وجود اتجاهات إيجابية نحو تطبيق معايير (الرؤية والرسالة، والاستراتيجية، وصلة الجائزة بالأهداف الوطنية) مع أداء مؤسسة التدريب المهني، مما يشير إلى أهمية تطبيق معايير القيادة في رفع الأداء المؤسسي، وتحقيق استراتيجيات من خلال قدرتها على تبني مفاهيم استراتيجية لتحقيق أهداف المؤسسة من منظور استراتيجي.
2. في مجال الثقافة الداعمة (المساندة): أظهرت نتائج الدارسة وجود اتجاهات إيجابية نحو تطبيق معيار تمكين الموظفين مع أداء مؤسسة التدريب المهني. حيث إنّ تمكين الموظفين يرتبط بتوفير القدرة لهم على إدارة العمل من منظور استراتيجي، وخلق بيئة استراتجية تساعد على رفع أداء المؤسسة، في حين أظهر تطبيق معيار القيم علاقة سلبية مع أداء المؤسسة.

3. في مجال المراقبة والتقييم: أظهرت نتائج الدارسة وجود اتجاهات إيجابية نحو تطبيق معايير (تحقيق المخرجات المستهدفة، والتعاون، وإدارة المخاطر) في أداء مؤسسة التدريب المهني. إنّ وجود رقابة فعالة مستمرة تجعل الموظفين يدركون أن العمليات كافة التي يقومون بها ستتم مراقبتهم ومحاسبتهم عنها، مما يدفع بهم إلى دقة عالية في العمل وكفاءة.

وجاءت نتائج اختبار فرضيات الدراسة على النحو الآتي:

أ- بينت الدراسة وجود اتجاهات إيجابية لدى الموظفين نحو تطبيق محور القيادة في جائزة الملك عبد الله بمعاييره الفرعية الثلاث، وأداء مؤسسة التدريب المهني.

ب- أظهرت الدراسة وجود اتجاهات إيجابية لدى الموظفين نحو تطبيق معيار التخطيط الاستراتيجي وأداء مؤسسة التدريب المهني.

ج- أوضحت الدراسة وجود اتجاهات إيجابية لدى الموظفين نحو تطبيق معيار الرؤية والرسالة، وأداء مؤسسة التدريب المهني.

د- بينت الدراسة وجود اتجاهات إيجابية لدى الموظفين نحو تطبيق معيار الإستراتيجية، وأداء مؤسسة التدريب المهني.

ه- بينت الدراسة وجود اتجاهات إيجابية لدى الموظفين نحو تطبيق معيار صلة الجائزة بالأهداف الوطنية، وأداء مؤسسة التدريب المهني.

و- بينت الدراسة وجود اتجاهات سلبية لدى الموظفين نحو تطبيق معيار الثقافة الداعمة (المساندة) في أداء مؤسسة التدريب المهني.

ز- بينت الدراسة وجود اتجاهات سلبية لدى الموظفين نحو تطبيق معيار القيم، وأداء مؤسسة التدريب المهني.

ح- بينت الدراسة وجود اتجاهات إيجابية لدى الموظفين نحو تطبيق معيار تمكين الموظفين، وأداء مؤسسة التدريب المهني.

ط- بينت الدراسة وجود اتجاهات إيجابية لدى الموظفين نحو تطبيق معيار المراقبة والتقييم، وأداء مؤسسة التدريب المهني.

ي- بينت الدراسة وجود اتجاهات إيجابية لدى الموظفين نحو تطبيـــق معيـــار تحقيق المخرجات المستهدفة، وأداء مؤسسة التدريب المهني.

ك- بينت الدراسة وجود اتجاهات إيجابية لدى الموظفين نحو تطبيـــق معيـــار التعاون، وأداء مؤسسة التدريب المهني.

ل- بينت الدراسة وجود اتجاهات إيجابية لدى الموظفين نحو تطبيـــق معيـــار إدارة المخاطر، وأداء مؤسسة التدريب المهني.

## 5-4 التوصيات:

بناء على نتائج الدراسة الميدانية، فقد خرجت الدراسة بالتوصيات الآتية:

1- ضرورة قيام مؤسسة التدريب المهني باستمرار العمل بتطبيق معايير الجائزة كونها وسيلة تساعد على تطوير ورفع الأداء المؤسسي. بالإضافة إلـــى دور تطبيق معايير الجائزة في الكشف عن الخلل ونقاط الضعف والقوة فـــي أداء المؤسسة والهيكل التنظيمي.

2- مأسسة عملية تطبيق معايير الجائزة بحيث يصبح لها دور رئيس في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وتطوير مؤشرات خاصة بالمؤسسة بناء علـــى معـــايير الجائزة لقياس أداء المؤسسة.

3- العمل على دراسة الهيكل التنظيمي الحالي للمؤسسة والعمل على تطويره بما يتناسب وتطبيق معايير جائزة الملك عبدا لله لتميز الأداء الحكومي والشفافية.

4- إجراء الدراسات الدورية على مدى تأثير تطبيق معايير الجـــائزة فـــي أداء مؤسسة التدريب المهني للوقوف على نقاط الضعف، والخلل التي تعيق هدف المؤسسة في الفوز بالجائزة من خلال العمل على تلـــك الأخطـــاء وأمـــاكن الخلل.

5- إجراء المزيد من الدراسات حول مدى تأثير تطبيق المعايير الأخرى للجائزة في أداء المؤسسة، ومدى التزام المؤسسة بتطبيق تلك المعايير، مما ســـيكون له أثر إيجابي في الصعيدين للفوز بالجائزة، وتطوير كفاءة عمل المؤســـسة ورفع سويتها.

## المراجع

### أ. المراجع العربية:


الأحمدي، حنان (2000). التحسين المستمر للجودة: المفهوم وكيفية التطبيق في المنظمات الصحية، **الإدارة العامة**، المجلد (40)، العدد (3)، الرياض، ص ص 165-174.

البدري، طارق (2002). **أساسيات في علم إدارة القيادة**، (ط1) عمان، دار الفكر للنشر والتوزيع.

تبوك، سالم (2001). **دور القيادات الإدارية في التطور التنظيمي**، دراسة استطلاعية للهيئات والمؤسسات العامة في سلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية.

حريم، حسين (1997). **السلوك التنظيمي سلوك الأفراد في المنظمات**، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.

حريم، حسين (2006). **مبادئ الإدارة الحديثة**، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

مؤسسة التدريب المهني (2006). **الرضا الوظيفي في مؤسسة التدريب المهني**، قسم الدراسات/ مديرية التخطيط، عمان.

مؤسسة التدريب المهني (2007). **دراسة رضا الخريجين عن العملية التدريبية في مؤسسة التدريب المهني**، قسم الدراسات/ مديرية التخطيط، عمان.

مؤسسة التدريب المهني (2007). **دراسة رضا المتدرب عن العملية التدريبية في مؤسسة التدريب المهني**، قسم الدراسات/ مديرية التخطيط، عمان.

راوية، حسن (1999). **السلوك في المنظمات**، الدار الجامعية، القاهرة، مصر.

الرشيدي، سالم (2004). **اثر الأنماط القيادية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان.

رفاعي، محمد رفاعي (1988). **السلوك التنظيمي**، القاهرة: المطبعة الكمالية.

الركابي، كاظم نزار (2004). **الإدارة الإستراتيجية**، دار وائل للنشر، عمان.

سلامة، أسامة (1999). **إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات الصحية في الأردن، دراسة حالة – مستشفى الجامعة الأردنية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية.

الشامي، أحمد (1999). إدارة الجودة الشاملة: المفهوم والتطبيق في الجمهورية اليمنية، **الإداري**، العدد 26، مارس، مسقط، ص ص 93- 105.

شبيطة، مها (2001). **أنماط القيادة الإدارية السائدة لدى مديري الداخلية من وجهة نظر موظفيها في محافظات شمال فلسطين وعلاقة ذلك بفاعلية العمل لديهم**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية: عمان.

شتات، ايناس (2003). **دور ادارة الموارد البشرية في تحقيق الابداع المؤسسي: دراسة ميدانية على البنوك التجارية القطرية**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاردنية.

الصرن، رعد (1998). **طرائق تحسين الجودة في المنظمات الصناعية السورية**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق.

العبادلة، عبد الرحمن (2003). **الانماط القيادية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى الفئات الادارية في محافظات الجنوب**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك.

عريفج، عيد، نصر الله، حنا، صبري، هالة (2002). **مبادئ في العلوم الإدارية الأصول والمفاهيم المعاصرة**، دار زهران، عمان.

عساف،عبد المعطي (1993). **السلوك الإداري (التنظيمي) في المنظمات المعاصرة**، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان.

العطية، ماجدة (2003). **سلوك المنظمات الفرد والجماعة**، دار الشروق للنشر والتوزيع، رام الله.

علوش، نهلة (1997). **إدارة الجودة الكلية وتأثيرها في الإنجاز: دراسة تحليلية لقطاع الصناعة الكيماوية في الأردن**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، كلية الدراسات العليا.

العمر، بدران (2002). مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مستشفيات مدينة الرياض من جهة نظر ممارسي مهنة التمريض، **الإدارة العامة**، المجلدة (42)، العدد الثاني، ص ص 48- 53.

العميان، محمود (2002). **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.

الفقي، إبراهيم (1996). **أسرار قادة التميز دليل الانطلاق وتحرير الطاقات الكامنة**، مركز الخبرات المعنية (بمبك)، القاهرة.

ماهر، أحمد (2004). **إدارة الموارد البشرية**، الإسكندرية: الدار الجامعية.

المدهون، محمود (1999). **أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في اكتساب القدرة التنافسية: دراسة تطبيقية على الشركات الأردنية لصناعة المنظفات الكيماوية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية.

الناطور، محمد شحادة (2001) تخطيط **القوى العاملة في القطاع العام الاردني**، دراسة ميدانية لاتجاهات العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك.

النيادي، حمد (1999). **تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في منظمات الخدمة في دولة الإمارات العربية المتحدة**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية.

هيجان، عبد الرحمن (1994). منهج عملي لتطبيق إدارة الجودة الكلية، **مجلة الإدارة العامة**، العدد (3)، ديسمبر، الرياض، ص ص 14-19.

## ب. المراجع الأجنبية:


Brown, F. and Dodd, M., (1999). "Rally the troops or make train run on time: The relative importance and interaction of contingent rewards and transformational leadership", **leadership and Organization development journal,** 20(6): 291-299.

Bass, B., (1985). **Leadership and performance beyond Expectation**, The free Press, New York. NY.

Brown. W. (1986). **Management: Contingency Approach**, London Heinemann.

Daft, Richard and Noe, Reymond (2001), **organizational behavior,** (4th Ed) New York: Robbins.

Elci, Meral and Kipci, Hakan and Erturk, Alper (2007). Effects of Quality Culture and Coporate Ethical Values on Employee Work Attitudes and Job Performance in Turkey, **Total Quality Management and Business Excellence**, Vol. 18, No 3, 285-302.

Garetn, Gardiner (2001) **"Acomparsion of leadership characteristics in public and large and small private organizations in Taiwan**, **Nova southeastern university Florida**.

Joiner,Therese A. 2007.**Total quality management and performance"**,international Journal Of Quality and Reliability Management,Vol.24,No.6,617-627.

Krishnan, R., (2005). "Transformational Leadership and outcomes: role or relationship duration", **Leadership and Organization Development Journal**, 26(6): 442-457.

Kupers, W. and Weibler, J., (2006). "How emotional is transformational leadership really", **leadership and Organization development journal,** 27(5): 368-383.

Kelloway, E., Barling, J, E., Cmotois, J. and Gatian, B., (2003). "Remote transformational Leadership", **Leadership and Organization Development Journal**, 24(3): 163-171.

Likert, Rensis, (1991), **New Patterns of Management**, London, Mc Graw – Hill Book of Company.

Noe,R,Hallenbenk,J,Gerhart m B,and Wright,P,(2006),**Human Resource Management**' (5th ed),New York:Mc Graw Hill

Ouchi, w.(1981) **Theory Z: How American Business Can Meet The Japanese Challenge**. Boston: Addison Wesley.

Poselie and Wiele, T. 2002. **Employee Pereceptions Of Human Resource Management and T.Q.M.and The Effects On Satisfaction and Intention To Leave**,Managing Servise Quality,V.12,No1,165-182.

Regauld,Micheal,Henry,A study of Continuous Improvement Process Based on **Total Quality Management Principles As Applied to**

**Education Environment**, MA thesis,Universty of Pennsylvania,1993,pp101

Robbins Stephen and Timothy Judge, (2007) **Organization Behavior**, New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Steven kohen and William Eimicke,(1994). "Project Focused Total Quality Management in the New York City Department of Parkes and Recreation", **Public An administration Review**. STP, Vol. 54. No.5, P. 450.

Tannenbaum, R. and Schmidth. W. (1973) **Retrospective Commentary. In: How to choose a Leadership Pattens**. Havard Business Review.

Ustuner, Yilmaz and Coskun, Selim (2004). Quality Management In The Turkish Public Sector, **Public Administration And Devlobment**, Vol. 24, Issue 2, 175-171.

## الملحق (أ)

## الاستبانة

**ملحق رقم (أ)**

**بسم الله الرحمن الرحيم**

**أخي الموظف، أختي الموظفة .....................**

**تحية طيبة وبعد،،،**

تتناول هذه الدراسة تأثير تطبيق محور القيادة في جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية، وأثره في أداء مؤسسة التدريب المهني، وذلك ضمن متطلبات الحصول على الماجستير في الإدارة الهندسية من جامعة مؤتة وقد تمّ اختياركم عشوائيا ضمن عينة الدراسة.

علما بأن البيانات الواردة في هذه الاستبانة ستعامل بسرية، ولأغراض البحث العلمي فقط، لذا يرجى التكرم و تعبئة هذه الاستبانة بموضوعية ودقة، الأمر الذي سينعكس على مستوى هذا العمل العلمي والنتائج المستخلصة منه، ستساعد على تطوير مؤسستكم.

**شاكرا لكم حسن تعاونكم...**

**الباحث**

**المهندس:إبراهيم الطراونة**

**لمزيد من الاستفسار**

**MAIL: itarawneh@vtc.gov.jo**
**Tel: 0795205048**

**أولا: الخصائص العامة.**

**1- النوع الاجتماعي:**

☐ ذكر ☐ أنثى

**2- العمر:**

☐ أقل من 25 سنة ☐ 25- 29 سنة

☐ 30- 34 سنة ☐ 35-39 سنة

☐ 40-44 سنة ☐ 45 سنة فأكثر

**3- الخبرة في العمل:**

☐ أقل من سنة ☐ 1- 5 سنوات

☐ 5- 9 سنوات ☐ 10 سنوات فأكثر

**4- المستوى التعليمي:**

☐ دبلوم ☐ بكالوريوس

☐ دبلوم عالي ☐ ماجستير

☐ دكتوراه

**5- التخصص:**

☐ إدارة أعمال ☐ هندسة

☐ إدارة عامة ☐ محاسبة ☐ غير ذلك، حدد

**6- المستوى الإداري:**

☐ إدارة عليا ☐ إدارة متوسطة ☐ إدارة دنيا

**ثانيا: أثر تطبيق معايير جائزة الملك عبدا لله لتميز الأداء الحكومي والشفافية في أداء مؤسسة التدريب المهني:**

**يرجى وضع أشارة (X) في المربع المناسب أمام كل فقرة من الفقرات والتي تشير إلى مدى موافقتك عليها:**

| الفقرة | موافق بشدة | موافق | محايد | معارض | معارض بشدة |
|---|---|---|---|---|---|
| **أولا: التخطيط الاستراتيجي** | | | | | |
| **أ- الرؤية والرسالة:** | | | | | |
| 1- إنّ العمل على تحقيق رؤية المؤسسة ورسالتها يؤدي إلى رفع أدائها. | | | | | |
| 2- إنّ تحقيق رؤية المؤسسة أدى للعمل على تطوير خدمات المؤسسة. | | | | | |
| 3- إنّ تحقيق رؤية المؤسسة عمل على تصنيف العاملين | | | | | |
| 4- إنّ تحقيق رؤية المؤسسة عمل على تصنيف المحلات المهنية | | | | | |
| 5- تحقيقاً لرؤية المؤسسة حدث تطور نوعي على دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بما يلائم احتياجات سوق العمل. | | | | | |
| 6- إنّ العمل على تفعيل رسالة المؤسسة أدى لأحداث تطور نوعي على تدريب القوى العاملة المنافسة. | | | | | |
| 7- يرتكز عمل المؤسسة بالمشاركة مع أصحاب العمل ومؤسسات المجتمع المدني. | | | | | |

| الفقرة | موافق بشدة | موافق | محايد | معارض | معارض بشدة |
|---|---|---|---|---|---|
| 8- لتحقيق رسالة المؤسسة تمّ تطوير برامج إعداد المدربين والمشرفين | | | | | |
| 9- لتحقيق رسالة المؤسسة تمّ تطوير برامج السلامة والصحة المهنية | | | | | |
| 10- عملت المؤسسة على مواكبة التطورات في مجال الإرشاد المساند لإنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتطويرها. | | | | | |
| 11- يعاد النظر إلى برامج القيادة الإدارية على ضوء تقييم هذه البرامج. | | | | | |
| **ب- الإستراتيجية:** | | | | | |
| 1-إنّ تنفيذ استراتيجية المؤسسة يعمل على رفع أدائها. | | | | | |
| 2-تقوم المؤسسة بتنفيذ كامل الخطط التنفيذية السنوية. | | | | | |
| 3-إنّ الخطط التنفيذية السنوية تتواءم والخطط الاستراتيجية. | | | | | |
| 4-يتم متابعة الخطة السنوية، وتقييم الخطة الإستراتيجية. | | | | | |
| 5- تقوم المؤسسة بمعالجة الانحرافات التي تحدث أثناء تنفيذ الخطط والبرامج. | | | | | |
| 6- تعد الخطط التنفيذية السنوية بالمشاركة مع المديريات والمعاهد والمراكز. | | | | | |

| الفقرة | موافق بشدة | موافق | محايد | معارض | معارض بشدة |
|---|---|---|---|---|---|
| 7- تتم مراجعة وتحديث للخطة الاستراتيجية بما يتلاءم والتغيرات في سوق العمل. | | | | | |
| 8- تحرص المؤسسة على توفير فرص التدريب للعاملين جميعهم. | | | | | |
| 9- تدعم كافة المستويات الإدارية خطط المؤسسة الاستراتيجية للوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة. | | | | | |
| **ج- صلة الجائزة بالأهداف الوطنية:** | | | | | |
| 1-عمل المؤسسة على تحقيق الأهداف الوطنية يرفع من أدائها. | | | | | |
| 2- عمل المؤسسة على إعداد الأردنيين علمياً ومهنياً يعمل على رفع أداء المؤسسة. | | | | | |
| 3-عمل المؤسسة على تمكين الاقتصاد الوطني من استيعاب الأيدي العاملة المتزايدة. | | | | | |
| 4-تعمل المؤسسة مع أصحاب العمل ومؤسسات المجتمع المدني على تهيئة الأيدى العاملة الجديدة لدخول سوق العمل. | | | | | |
| 5-تمارس المؤسسة أساليب متطورة في تنمية مهارات القادة الإداريين. | | | | | |
| 6-تحرص المؤسسة على توفير برامج الرفاهية الاجتماعية للعاملين في المؤسسة (إسكان، وأندية، ومواصلات......). | | | | | |

| الفقرة | موافق بشدة | موافق | محايد | معارض | معارض بشدة |
|---|---|---|---|---|---|
| 7-زادت درجة التزام المؤسسة بمعايير تقديم الخدمات من خلال رفع إنتاجية العاملين في المؤسسة. | | | | | |
| 8-تعمل المؤسسة على تشجيع الاستثمار في المملكة. | | | | | |
| 9-تعمل المؤسسة على عدالة توزيع مكتسبات التنمية بين مناطق المملكة المختلفة. | | | | | |
| 10-تعمل المؤسسة على تحسين أوضاع سوق العمل. | | | | | |
| 11-تعمل المؤسسة على رفع كفاءة المتدربين وتميزهم في سوق العمل. | | | | | |
| 12- تعمل المؤسسة على الحد من بيروقراطية العمل. | | | | | |
| 13- تقوم المؤسسة بصياغة الأهداف الاستراتيجية بما يتلاءم مع الأهداف الوطنية. | | | | | |
| 14- قامت المؤسسة بإعادة صياغة الأهداف التنظيمية بالمديريات بما ينسجم مع الأهداف الوطنية. | | | | | |
| 15- تعمل المؤسسة على المواءمة بين البرامج التدريبية، و حجم السوق المحلي. | | | | | |

| الفقرة | موافق بشدة | موافق | محايد | معارض | معارض بشدة |
|---|---|---|---|---|---|
| **ثانيا: الثقافة الداعمة (المساندة)** | | | | | |
| **أ- القيم:** | | | | | |
| 1-إنّ التزام المؤسسة بالنزاهة العامة والتصدي للفساد عمل على رفع أدائها. | | | | | |
| 2-تقوم المؤسسة بتعيين الموظفين ذوي النزاهة والحيادية عن طريق المنافسة. | | | | | |
| 3-يتم شغل الوظائف القيادية بحيادية وفق معايير نظام الخدمة المدنية والتقييم الداخلي للمرشحين. | | | | | |
| 4-تقوم المؤسسة باتخاذ إجراءات وعقوبات رادعة بحالة المخالفات أو التجاوزات. | | | | | |
| 5-تقوم المؤسسة بالاستفادة من التغذية الراجعة من الوحدات الإدارية، والفنية باتخاذ القرارات. | | | | | |
| 6-تعمل المؤسسة على بث روح الانتماء، والعمل بروح الفريق للعاملين في المؤسسة. | | | | | |
| 7-تعمل المؤسسة على الالتزام بالشفافية باتخاذ القرارات. | | | | | |
| 8-تعمل المؤسسة على تحفيز العاملين للتميز في الأداء وإتقان العمل. | | | | | |
| 9-ترتكز عملية اتخاذ القرار في المؤسسة على المعلومات العلمية الدقيقة. | | | | | |
| 10-تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار ملاحظات الجهات الخارجية والداخلية في اتخاذ قراراتها، ورسم سياساتها. | | | | | |

| الفقرة | موافق بشدة | موافق | محايد | معارض | معارض بشدة |
|---|---|---|---|---|---|
| **ب- تمكين الموظفين:** | | | | | |
| 1-إنّ تأهيل الموظفين وتمكينهم عمل على رفع أداء المؤسسة. | | | | | |
| 2-تعمل المؤسسة على تفويض الصلاحيات لمديري المديريات والمعاهد والمراكز. | | | | | |
| 3-تقوم المؤسسة بإجراء المسوحات والدراسات لاحتياجات الموظفين الخدمية والجهات المتعاملة مع المؤسسة. | | | | | |
| 4-تقوم المؤسسة باستحداث التخصصات، وإنشاء المراكز بناء على احتياجات المجتمع وسوق العمل. | | | | | |
| 5-تقوم المؤسسة بتأمين الرسوم التدريبية لذوي الدخل المحدود. | | | | | |
| 6-تقوم المؤسسة بمتابعة الخريجين، والوقوف على الصعوبات والمعيقات. | | | | | |
| 7-يتوفر لدى المؤسسة خطة شفافة تعنى بتدريب وتأهيل القيادات ضمن برنامج الإحلال والتعاقب الوظيفي. | | | | | |
| 8-تضع المؤسسة برامج لتدريب كافة الموظفين في مؤسسات تدريب داخلية وخارجية. | | | | | |
| 9-تحرص المؤسسة على توفير فرص التدريب للعاملين جميعهم. | | | | | |
| 10-تنفذ المؤسسة دراسات أساليب لقياس الاحتياجات التدريبية للموظفين. | | | | | |

| الفقرة | موافق بشدة | موافق | محايد | معارض | معارض بشدة |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 11-تستخدم المؤسسة أساليب متطورة في تنمية مهارات القادة الإداريين. | | | | | |
| 12-تعتمد المؤسسة في تنفيذها لبرنامج القادة الإداريين على تقييم كلفة هذه البرامج ومخرجاته. | | | | | |
| **ثالثا: المراقبة والتقييم** | | | | | |
| **أ- تحقيق المخرجات المستهدفة:** | | | | | |
| 1-إنّ سعي المؤسسة لتحقيق أهدافها يعمل على تطوير أدائها. | | | | | |
| 2-تقوم المؤسسة بمراجعة التقارير الشهرية والسنوية وقياس مدى تقدم سير العمل في الخطط والبرامج. | | | | | |
| 3-تقوم المؤسسة بدراسة ومتابعة وتقييم أداء خريجي المؤسسة. | | | | | |
| 4-تعمل المؤسسة على تحقيق الأهداف المتوافقة مع الأهداف التنموية الوطنية. | | | | | |
| 5-تقوم المؤسسة بعمل دراسات لتحديد الانحرافات ومعالجتها أثناء تنفيذ الخطط والبرامج. | | | | | |
| **ب- التعاون:** | | | | | |
| 1- تتعاون المؤسسة مع جهات داخلية في عملية وضع الاستراتيجيات لتحقيق الأهداف. | | | | | |
| 2- تتعاون المؤسسة مع جهات عربية لتنفيذ خططها وتطوير برامجها. | | | | | |
| 3- تتعاون المؤسسة مع جهات عالمية لتنفيذ خططها وتطوير برامجها. | | | | | |

| الفقرة | موافق بشدة | موافق | محايد | معارض | معارض بشدة |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 4- تعمل المؤسسة على توفير فرص العمل لخريجيها بالتعاون مع القطاع الخاص والجهات الخارجية. | | | | | |
| 5- تعمل المؤسسة على التشغيل الذاتي لخريجيها. | | | | | |
| 6- تحدد المؤسسة أهدافها المتعلقة بالمخرجات بناء على نتائج الدراسات على الخرجين وسوق العمل. | | | | | |
| **ج- إدارة المخاطر:** | | | | | |
| 1- تقوم المؤسسة بتحديد المخاطر التي قد تواجه المؤسسة والمديريات المختلفة. | | | | | |
| 2- تحاول المؤسسة العمل على تحديد المعيقات التي قد تواجه تحقيق أهدافها والتعامل معها بشكل سريع. | | | | | |
| 3- تتم مراجعة دورية للمخاطر وآليات التعامل معها في المؤسسة. | | | | | |
| 4- جهاز إدارة للأزمات في المؤسسة فعال. | | | | | |
| 5-تعمل المؤسسة على تشجيع الإقبال على البرامج التدريبية ذات الميزة التنافسية في سوق العمل. | | | | | |
| 6- تعمل المؤسسة على تسويق خدماتها في المجتمع المحلي وذلك بعرض برامج المؤسسة وأهدافها للمجتمع. | | | | | |
| 7-تعمل المؤسسة على مواكبة البرامج التدريبية المتطورة والتطورات التكنولوجية. | | | | | |
| 8- تعمل المؤسسة على توعية أصحاب العمل والعمال للتعامل مع أحكام قانون العمل | | | | | |
| 9- تعمل المؤسسة على التوعية المهنية، والحدّ من ثقافة العيب. | | | | | |

## ملحق (ب)

## إستراتيجيات مؤسسة التدريب المهني للأعوام 2006-2009م

## ملحق رقم (ب)

### استراتيجيات مؤسسة التدريب المهني للأعوام 2006 – 2009م:

| الرقم | الإستراتيجية | السياسات |
|---|---|---|
| **1.** | التطوير المستمر لبرامج التدريب المهني ومناهجه وفقاً لاحتياجات سوق العمل وتطوراته التقنية | 1. تطوير معايير مهنية متوافقة والمعايير المهنية الدولية.<br>2. التطوير الدوري والمستمر للبرامج التدريبية وفقاً لمستجدات سوق العمل.<br>3. تطوير المناهج وفقاً لمتطلبات التحول نحو الاقتصاد المعرفي.<br>4. التطوير المستمر للعاملين في مجال التدريب المهني.<br>5. تطوير التجهيزات وفقاً للتطورات التقنية الحديثة.<br>6. تطوير آليات التخطيط والتنفيذ، والتقييم لتحسين فاعلية التدريب وكفاءته.<br>7. التدريب المهني للمستوى الفني الموازي لخريجي برامج دبلوم كليات المجتمع. |
| **2.** | تعزيز الإقبال على التدريب المهني | 1. تعزيز قدرات المؤسسة في تقديم خدمات التوجيه والإرشاد المهني.<br>2. تطوير خطط وبرامج التوعية المهنية للفئات المستهدفة. |
| **3.** | تسويق خدمات المؤسسة | 1. التسويق الداخلي.<br>2. التسويق الخارجي. |
| **4.** | الانفتاح على التجارب العربية والدولية في مجالات التدريب المهني والسعي للتوأمة مع بعض مؤسسات التدريب العالمية المتميزة. | 1. تعزيز التعاون مع الجهات العربية والدولية في مجالات التدريب المهني.<br>2. تنفيذ مشاريع إقليمية مشتركة لتطوير التدريب والتعليم المهني والتقني. |

| | | |
|---|---|---|
| **5.** | الارتقاء بمستويات الأداء المهني لسوق العمل | 1. تطبيق أحكام قانون تنظيم العمل المهني على المهن ذات العلاقة المباشرة بالخدمات المقدمة للمواطنين. |
| **6.** | إدارة الموارد البشرية في المؤسسة | 1. تعزيز قدرات تنمية الموارد البشرية في المؤسسة.<br>2. تطوير معايير معتمدة لتنمية الموارد البشرية.<br>3. التخطيط الفاعل للموارد البشرية. |
| **7.** | مأسسة البحث والتطوير في المؤسسة | 1. تعزيز قدرات البحث والتطوير في المؤسسة.<br>2. التخطيط الفاعل لدراسات البحث والتطوير.<br>3. توظيف نتائج البحث والتطوير في المؤسسة. |
| **8.** | تطوير الحاكمية في المؤسسة بما يشمل التشريعات والثقافة التنظيمية على أسس التميُّز في الأداء ومعاييره. | 1. تطوير التشريعات الناظمة لعمل المؤسسة<br>2. حوسبة جوانب عمل المؤسسة المختلفة.<br>3. تعزيز ثقافة المؤسسة المتعلمة.<br>4. تطوير نظام إداري فعال. |
| **9.** | تطوير مصادر التمويل والتمويل الذاتي وتنويعه. | 1. التركيز على مشاريع التدريب المرتبطة بالتشغيل وتوفير التمويل اللازم.<br>2. تطوير الإيرادات الذاتية للمؤسسة المتأتية عن تقديم خدمات التدريب والاستشارات. |
| **10.** | التكامل مع الجهات الوطنية المعنية بتنمية الموارد البشرية وتشغيله. | 1. تبادل البيانات والمعلومات بسوق العمل مع الجهات الوطنية المعنية.<br>2. التنسيق والتكامل مع الجهات المعنية بإعداد برامج التدريب والتوجيه المهني وتنفيذها.<br>3. توظيف نتائج البحث والتطوير على المستوى الوطني والإقليمي. |
| **11.** | الشمولية في خدمات المؤسسة لتلبية احتياجات التجمعات السكانية | 1. توفير التسهيلات التدريبية اللازمة، لإتاحة فرص التدريب للمواطنين في مناطق المملكة كافة.<br>2. توفير التدريب حسب احتياجات أسواق العمل الحالية |

| | | |
|---|---|---|
| | والإنتاجية والخدمية من القوى العاملة المدربة ضمن الإمكانيات المتاحة. | والمشاريع الاستثمارية المستقبلية.<br>3. تعزيز فرص التحاق الإناث في برامج التدريب المهني.<br>4. تعزيز فرص التحاق ذوي الاحتياجات الخاصة ببرامج التدريب المهني.<br>5. إتاحة فرص التدرب مدى الحياة للقوى العاملة.<br>6. التوسع في تخصصات البرامج التدريبية، لتغطية الأعمال المهنية في قطاعات سوق العمل.<br>7. تقديم خدمات التدريب والاستشارات في مجالات السلامة والصحة المهنية وفقاً لاحتياجات سوق العمل.<br>8. تقديم خدمات الإرشاد المساندة لإنشاء المشاريع الصغيرة والمتوسطة وتطويرها. |
| **12.** | مأسسة الشراكة مع القطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني. | 1. تطوير آليات فاعلة لتعزيز دور القطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني في عمليات تخطيط التدريب المهني وتنفيذه وتقييمه.<br>2. فتح المجال أمام القطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني في إدارة مراكز التدريب كلياً أو جزئياً وتشغيلها. |
| **13.** | تطوير أدوات القياس والتقويم وأساليبها على المستوى الداخلي | 1. توفير أدوات وأساليب تقويم داخلية لقياس مستوى المتدربين |
| **14.** | تطوير أدوات القياس والتقويم وأساليبها على المستوى الخارجي | 1. تطوير أدوات تقويم خارجية وأساليبها لمخرجات التدريب |

**الملحق رقم (ج)**

**قائمة المحكمين**

## الملحق رقم (ج)

### قائمة المحكمين

| الاسم | الجامعة |
|---|---|
| الدكتور تحسين الطراونة | جامعة مؤتة |
| الدكتور خالد حياصات | جريدة الرأي |
| الدكتور رفعت الشناق | الجامعة الأردنية |
| الدكتور عبد الرزاق الرحاحلة | جامعة الزيتونة |
| الدكتور محمد فالح الحنيطي | الجامعة الأردنية |
| الدكتور محمد ياغي | الجامعة الأردنية |
| المهندس خليل الكردي | مدير عام سابق لمؤسسة التدريب المهني |
| الدكتور أمجد أبو جدي | جامعة عمان الأهلية |
| الدكتور أحمد غرايبة | جامعة البلقاء |
| جائزة الملك عبد الله الثاني | |

**المهندس إبراهيم أحمد سليم الطراونة**

**كلية الهندسة**

**ماجستير إدارة هندسية**

**سنة 2009 م**

**ص.ب 925837 عمان 11101 الأردن**

**هاتف أرضي 96265858481**

**هاتف نقال 962795205048**

**فاكس 9625820351**

**بريد إلكتروني: itarawneh@vtc.gov.jo**